

AIDA DA CONCEIÇÃO CARLOS PECHINCHA

**CULTURA ORGANIZACIONAL:
INFLUÊNCIA NA PRODUTIVIDADE**

Análise de Um Caso

Orientador: Professor Doutor Carlos Ricardo

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Faculdade de Economia e Gestão

Lisboa

2010

AIDA DA CONCEIÇÃO CARLOS PECHINCHA

**CULTURA ORGANIZACIONAL:
INFLUÊNCIA NA PRODUTIVIDADE**

Análise de Um Caso

Dissertação apresentada para a obtenção do
Grau de Mestre em Gestão de Empresas no
Curso de Mestrado em Gestão de Empresas,
conferido pela Universidade Lusófona de
Humanidades e Tecnologias.

Orientador: Professor Doutor Carlos Ricardo

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Faculdade de Economia e Gestão

Lisboa

2010

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos os que confiaram em mim e que ao longo do tempo sempre me apoiaram nas dificuldades.

AGRADECIMENTOS

Para concretizar o presente trabalho, além da minha motivação e do meu esforço, contei com a amizade e dedicação de outras pessoas, que quero agradecer. Assim, agradeço à empresa na qual este estudo foi realizado, por apoiar e acreditar no meu projecto, sobretudo ao Director da Qualidade, por ter confiado que este trabalho, acima de tudo, contribui para demonstrar valores da empresa e a sua preocupação com o bem-estar dos trabalhadores.

À minha família que generosamente soube perdoar o tempo de ausência que decorreu do meu empenho.

Ao meu marido e amigo, pelo apoio incondicional, incentivo, compreensão e carinho que foram essenciais ao longo deste trabalho, bem como durante todo o meu percurso académico.

Ao meu orientador, Professor Doutor Carlos Ricardo, por me ter aceite como seu orientando e pela disponibilidade. Além de orientador é uma grande pessoa humana, generoso e simples na forma de conduzir o trabalho. Admiro a sua capacidade integradora, a forma de dirigir as muitas ideias.

A todos os colegas e amigos que me apoiaram e incentivaram ao longo da execução desta investigação.

A todos cujo nome não mencionei, mas que directa ou indirectamente contribuíram para que este trabalho fosse realizado.

RESUMO

As últimas três décadas têm sido pautadas por significativas mudanças de métodos de trabalho nas organizações, em resultado da globalização dos mercados, da tecnologia e consequentes pressões competitivas, o que obriga as organizações a serem eficientes e a colocar na linha da frente das preocupações a mudança das estratégias de gestão. Se, por um lado, a maioria das organizações concentra-se na qualidade, na satisfação dos clientes, no cumprimento de prazos de entrega, na inovação e na diversificação dos produtos, por outro, sentem a necessidade de integrar factores subjectivos e simbólicos que enfatizem, quer as semelhanças no seu interior quer as diferenças em relação às demais organizações.

Com a perspectiva do aumento da eficiência, as organizações não podem limitar as suas preocupações aos aspectos técnicos e operacionais, necessitam de dar mais atenção ao capital imanente das suas forças de trabalho e ao seu ambiente cultural. Embora seja uma tarefa difícil, o presente trabalho tem como objectivo avaliar a influência da cultura organizacional na produtividade.

De forma a atender à complexidade das duas variáveis, produtividade e cultura organizacional, a medição dos índices de produtividade da mão-de-obra e a análise dos elementos culturais pode não ser o caminho mais representativo para evidenciar a verdadeira contribuição da cultura organizacional no nível de produtividade dos trabalhadores. Porém, este estudo pode dar início a um novo trabalho de investigação junto dos profissionais que queiram aprofundar melhor os resultados e as conclusões obtidas.

Palavras-chave: Organização, Produtividade e Cultura Organizacional

ABSTRACT

The last three decades have been guided by significant changes in working methods in organizations, as a result of globalization of markets, technology and consequent competitive pressures, what, requires that organizations are efficient and put as priorities their concerns in changing management strategies. If, on the one hand, most organizations focuses on quality, customer satisfaction, meeting deadlines, innovation and product diversification, on the other hand, they feel the need to integrate symbolic and subjective factors that emphasize, either similarities inside themselves or differences in relation to other organizations.

With the prospect of increased efficiency, organizations cannot limit their concerns to technical and operational aspects. They really need to give more attention to the inherent capital of their workforce and cultural environment. Although being a difficult task, this study aims to assess the influence of organizational culture on productivity.

In order to attend the complexity of the two variables, productivity and organizational culture, measurement of productivity indices of manpower and analysis of cultural elements may not be the most representative way to show the real contribution of organizational culture on the level of workers productivity. However, this study can begin a new research work with professionals who want to deepen further the results and conclusions.

Key-words: Organization, Productivity and Organizational Culture

RESUMEN

Las tres últimas décadas se han guiado por los cambios significativos en los métodos de trabajo en las organizaciones como resultado de la globalización de los mercados, la tecnología y las presiones competitivas, requieren que las organizaciones sean eficientes y lo colocan como una de las preocupaciones a mudar en las estrategias de gestión. Si, por una parte, la mayoría de organizaciones se concentran en la calidad, en la satisfacción del cliente, en cumplimiento de los plazos, en la innovación y en la diversificación de productos, por otra parte, sienten la necesidad de integrar los factores simbólicos y subjetivos que hacen hincapié en el interior de las similitudes o diferencias en relación con otras organizaciones.

Con la perspectiva de una mayor eficiencia, las organizaciones no pueden limitar sus preocupaciones a los aspectos técnicos y operativos, es necesario prestar más atención al capital inherente de su fuerza de trabajo y de su entorno cultural. Aunque es una tarea difícil, este estudio tiene como objetivo evaluar la influencia de la cultura en la productividad de la organización.

Con el fin de atender a la complejidad de las dos variables, la productividad y la cultura organizacional, la medición de los índices de productividad de la mano de obra y análisis de los elementos culturales no puede ser la forma más representativa para mostrar la verdadera contribución de la cultura organizacional en el nivel de productividad de los trabajadores . Sin embargo, este estudio puede empezar un nuevo trabajo de investigación con los profesionales que deseen profundizar aún más los resultados y conclusiones.

Palabras clave: Organización, Productividad y Cultura Organizacional

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	15
CAPÍTULO 1 – ORGANIZAÇÃO.....	19
1.1 Nova Realidade Organizacional	20
1.2 Teorias Fundadoras, Perspectivas e Novos Desafios	26
CAPÍTULO 2 – PRODUTIVIDADE.....	32
2.1 Técnicas de Gestão	33
2.1.1 <i>Benchmarking</i>	35
2.1.2 <i>Downsizing</i>	37
2.1.3 <i>Empowerment</i>	39
2.1.4 <i>Just-in-Time</i>	40
2.1.5 <i>Lean Production</i>	43
2.1.6 <i>Outsourcing</i>	45
2.1.7 Reengenharia.....	49
2.1.8 Qualidade Total.....	50
2.2 Conceitos Básicos de Produtividade.....	54
2.3 Medidas da Produtividade	57
2.3.1 Produtividade do Trabalho.....	58
2.4 Produtividade, Rendimento e Rentabilidade	60
2.5 Aumentar a Produtividade	63
CAPÍTULO 3 – CULTURA ORGANIZACIONAL	69
3.1 Cultura Organizacional e Comportamento	70
3.2 Cultura e Subculturas.....	86
3.3 Cultura e Identidade.....	91
3.4 Simbolismo Organizacional.....	94
CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO.....	98
4.1 Objectivos do Estudo	99
4.2 Apresentação e Caracterização da Empresa	100
4.3 Análise dos Dados da Produtividade	102
4.3.1 Medidas de Tendência Central e Não Central	104
4.3.2 Medidas de Relação Linear Entre Variáveis.....	110

4.3.2.1	Análise de Regressão	111
4.3.2.2	Análise de Resíduos	115
4.4	Análise das Respostas Obtidas do Questionário.....	117
4.4.1	Caracterização Sócio-Demográfica dos Inquiridos	118
4.4.2	Caracterização da Cultura Organizacional.....	120
CONCLUSÃO GERAL		130
BIBLIOGRAFIA		134
	Bibliografia Principal.....	135
	Bibliografia Complementar	142
	Internet	143
ANEXOS.....		144
	Anexo 1 – Série Temporal da CFC para o Cálculo da Produtividade do Trabalho....	145
	Anexo 2 – Resultado da Produtividade do Trabalho Prevista e Residual da CFC	147
	Anexo 3 – Nota Explicativa.....	149
	Anexo 4 – Questionário aos Empregados da Secção de Produção da CFC	150
	Anexo 5 – Caracterização dos Inquiridos	153

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. – Evolução da Produtividade do Trabalho	103
Gráfico 2. – <i>Box-Plot</i> para a Produtividade Média Mensal.....	107
Gráfico 3. – Produtividade do Trabalho no Período 2005 a 2009	109
Gráfico 4. – Produtividade Prevista.....	114
Gráfico 5. – Resíduos – Autocorrelação FAC	116
Gráfico 6. – Resíduos – Autocorrelação FACP.....	116
Gráfico 7. – Nível Etário, Género e Habilitações Literárias dos Inquiridos	118
Gráfico 8. – Função que Ocupa e Tempo de Trabalho na Empresa.....	119
Gráfico 9. – Comparação das Respostas Obtidas dos Inquiridos do Ano 2005 e 2009	127

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. – Técnicas e Métodos de Gestão	34
Quadro 2. – Índice de Produtividade da CFC.....	103
Quadro 3. – <i>Model Summary</i>	111
Quadro 4. – ANOVA.....	112
Quadro 5. – COEFFICIENTS	112
Quadro 6. – Previsão para 6 Meses (Julho a Dezembro de 2009).....	115
Quadro 7. – Resultados da Cultura Organizacional na CFC	121
Quadro 8. – Respostas Obtidas dos Colaboradores da CFC.....	124

SIGLAS E ABREVIATURAS

a - Representa a constante da amostra

APA - American Psychological Association

b - Representa a inclinação da recta

cf. - Conforme e refere-se ao último autor referido

CFC - Nome atribuído pelo autor à empresa em estudo, respeitando o direito à reserva

CV - Coeficiente de Variação

EUA - Estados Unidos da América

et al. - Expressão latina abreviada de *et alii* que significa «e outros», sendo usada em citações bibliográficas quando a obra possui mais de três autores

F - Teste estatístico paramétrico *One Way Anova*

FAC - Autocorrelação

FACP - Autocorrelação Parcial

Hh - Número de horas trabalhadas pelos trabalhadores da produção

H0 - Representa a Hipótese Nula

H1 - Representa a Hipótese Alternativa

IC - Intervalo de Confiança

ISO - *International Standart Organization*

IV - Intervalo de Variação

JIT - *Just-in-time*

kg - Quilograma

Máx - Máximo

Me - Mediana

Mín - Mínimo

MIT - *Massachusetts Institute of Technology*

n - Tamanho ou grandeza da população

n.º - Número

OCDE - Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico

OCEE - Organização para a Cooperação Económica Europeia

op. cit. - Abreviatura da expressão latina *opere citatum* que significa «obra citada acima» e refere-se à última obra citada pertencente ao autor

p - Nível de Significância

p. - Página

pp. - Páginas

P - Produção em Quilos

Pn - Percentis

PIB - Produto Interno Bruto

Q. - Questão ou pergunta

Qn - Quantis

r - Coeficiente de Correlação de *Pearson*

r² - Coeficiente de Determinação

RSE - Responsabilidade Social das Empresas

S² - Variância

Sig. - Graus de Significância ou *p-value*

SNC - Sistema de Normalização Contabilística

SPSS - Statistical Package for Social Science

t - Teste estatístico paramétrico *t student* ou *Independent-Samples T Test*

T - Número de trabalhadores

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

TPS - *Toyota Production System*

TQM - *Total Quality Management*

Y - Representa a variável dependente e refere-se à produtividade real

VAB - Valor Acrescentado Bruto

vs - Versus ou contra

x - Representa a variável independente e refere-se ao número de trabalhadores

$\bar{Y}$ - Produtividade Prevista

Σ - Somatório

σ - Desvio-padrão

μ - Média

% - Percentagem

$\geq$ - Igual ou Superior a

$\leq$ - Igual ou Inferior a

= - Igual

$\neq$ - Diferente

$\sqrt{}$ - Raiz Quadrada

α - Nível de Significância, também se pode designar por *p-value*

$\in$ - Pertence

$\hat{U}_i$ - Resíduos

INTRODUÇÃO

O declínio da produtividade da economia norte-americana e o ganho de competitividade das empresas japonesas, no final dos anos 70 do século XX, marcaram uma época de mudanças significativas nas organizações ocidentais. Sublinhando mudanças a nível social, ambiental, económico, tecnológico e cultural, essenciais para a sobrevivência e melhoria da competitividade das organizações. Essas mudanças estão ainda na ordem do dia, uma vez que as empresas japonesas não conseguiram ter uma resposta rápida dos seus concorrentes. Como a competitividade em mercados globais não pára de crescer, no contexto ocidental, procura-se aplicar técnicas de gestão que façam o efeito do sucesso japonês. Tais técnicas consistem em melhorar simultaneamente a produtividade, a qualidade dos produtos ou serviços, a redução de custos e de tempo.

Procuramos apresentar, no nosso trabalho, algumas dessas técnicas capazes de criar mudanças estratégicas de produção. Nesse sentido, propomos, no primeiro capítulo, observar as mudanças provocadas pelos mercados dinâmicos, às quais se seguirá uma síntese do percurso histórico das teorias organizacionais que tentam explicar o melhor modo para que se atinja a máxima produtividade.

No capítulo dois, sem a intenção de abordar de forma exaustiva as técnicas e métodos de gestão, iremos reflectir sobre o conteúdo de exemplos concretos, que consideramos contribuir para a eficiência, capacidade de adaptação às mudanças e de resposta às exigências do mercado por parte das empresas. Refira-se, contudo, que essas técnicas de gestão, por si só, não são soluções suficientes para acompanhar as mudanças.

Para melhorar a produção e responder de forma dinâmica ao mercado, as organizações têm de introduzir nos seus sistemas de trabalho novas tecnologias. A sua utilização possibilita a capacidade de inovar, ou seja, de criar ou adaptar produtos e processos de produção capazes de satisfazer os clientes. Para além disto, a tecnologia torna a produção de bens e serviços mais intensiva, reflectindo-se em ganhos de produtividade.

Reconhecer a importância das tecnologias nos sistemas de produção, não significa substituir as pessoas por máquinas. Infelizmente, muitos gestores não pensam desta forma. Tal conclusão deve-se à redução dos níveis de utilização de mão-de-obra e ao aumento da crise do emprego. Em contraste, a gestão japonesa admite que o sucesso da sua produção deve-se, em parte, à implementação da tecnologia conjugada a uma bem-sucedida gestão dos

recursos humanos. Aliás, o uso das tecnologias nos sistemas de produção exige das pessoas mais conhecimento, autonomia, autocontrolo, flexibilidade, capacidade de aprendizagem contínua e criatividade. E, quando confrontadas com eventuais crises económicas ou técnicas, as organizações japonesas, em vez de despedir, reduzem o nível de todas as remunerações ou optam, temporariamente, pelo subemprego, isto é, conferem actividades às pessoas abaixo do seu nível de qualificação e remuneração.

Obviamente, uma das maneiras sustentáveis de aumento da competitividade das organizações, através do aumento da produtividade é a valorização da sua mão-de-obra. Nesta óptica, os gestores ocidentais devem incentivar o trabalho em equipa, o abandono de um ambiente de confronto a favor de mais diálogo e comunicação, envolver os trabalhadores na missão e objectivos da organização, proporcionar formação, responsabilidade e iniciativa.

Esta realidade vigente levou-nos a expor ainda, no capítulo dois, os vários conceitos relacionados com a produtividade, fazendo a ligação e distinção dos conceitos de rendimento e rentabilidade. Evidenciamos, de igual modo, os indicadores que a permitem medir. No entanto, como o objectivo do nosso estudo é analisar a influência da cultura organizacional na produtividade, a nossa preferência incide na produtividade do trabalho, ou seja, da mão-de-obra.

A cultura organizacional dá corpo ao capítulo três, no qual, podemos observar que na sua origem estão a sequência de estudos sobre a *performance* da produtividade de empresas japonesas e americanas. Esses estudos, fazendo comparações de empresas similares em termos de tecnologia, dimensão e mercado, sugerem que a produtividade é superior no Japão e atribuem à cultura que nelas vigora a «causa» de tal superioridade.

Dada a pluralidade teórica existente sobre a cultura organizacional, este capítulo inclui algumas dessas correntes. A este nível, identificamos algumas metáforas que permitem olhar a organização como cultura. Assim, enquanto cultura, a organização dispõe de elementos simbólicos que a diferencia das demais: uma história, uma identidade, uma linguagem própria, rituais, mitos, histórias ou lendas, heróis, vilões, modelos de comportamento, entre outros.

Em contraste com a organização como cultura, está a organização como entidade física onde diferentes actores exercem as suas actividades, comunicam e constroem a identidade organizacional. Daí que se diga que a cultura organizacional privilegia as ideias comuns, formas de pensar, valores, padrões e maneiras de trabalhar, ou seja, valoriza o trabalho em grupo.

Para evitar que haja desintegração, fragmentação ou diferenciação entre os membros da organização, a cultura produz uma ordem particular, via consenso e homogeneidade. Neste sentido a cultura organizacional é vista como um poderoso mecanismo de controlo, que visa ajustar comportamentos e atitudes, reduzir diferenças e conflitos, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, criando uma imagem positiva dela, onde todos são iguais. Por isso, diremos que a organização tem uma cultura. Esta última é constituída por diversas subculturas.

O quarto capítulo contempla a análise exploratória dos dados recolhidos. Tendo em conta a finalidade do trabalho, em estudar a influência da cultura organizacional na produtividade, procura-se avaliar o impacto dos elementos culturais em prol do aumento da produtividade de uma organização. Para isso, examina-se a evolução da produtividade da mão-de-obra, nos últimos cinco anos, através da medição dos índices, e avalia-se a opinião dos actores quanto à importância da variável cultural na acção estratégica da sua organização. O objecto do estudo é uma organização do ramo da indústria de carnes que, pelas suas características culturais (história, símbolos, comportamento dos indivíduos, a política de trabalho em equipa, os valores, entre outros), permite obter alguns dos dados necessários à nossa investigação.

Por fim, no quinto capítulo, surgirão as conclusões centrais do trabalho.

No que concerne ao tema proposto, procuramos abordar um assunto que interessasse directamente às organizações de trabalho e, ao mesmo tempo, fosse de estudo aliciante. Nesta perspectiva, a cultura e a produtividade despertou interesses variados, mas reveladores de uma problemática complexa inerente à combinação dessas duas variáveis distintas. Ainda que confrontados com duas áreas diferentes do conhecimento, a sociologia e a gestão, pareceu-nos ser um caminho razoável a seguir.

O tema por nós determinado, merecedor de uma abordagem cuidada, revela dificuldades práticas de definição conceptuais e, sobretudo, de difícil medição e posterior relação entre as variáveis. Neste contexto, percebe-se a relevância e pertinência do estudo.

Uma vez que partimos da intenção de questionar se a cultura organizacional influencia ou não a produtividade dos trabalhadores, em primeiro lugar, a nossa pesquisa tem o propósito de despertar o interesse das organizações em considerarem a cultura organizacional como um factor de competitividade pelo aumento da produtividade. Em segundo lugar, visa contribuir para a sistematização conceptual e metodológica sobre a temática da cultura organizacional e da produtividade. Por último, os resultados obtidos da

nossa pesquisa podem ser também um modo de contribuir para outros trabalhos que futuramente pretendam obter conhecimento científico sobre esta temática.

Dito isto, faz sentido considerarmos que a análise será necessariamente inconclusiva, isto é, à partida a nossa questão não irá ter uma resposta verdadeira ou falsa. A informação prevista pela nossa teoria suporta a hipótese de a cultura organizacional influenciar a produtividade, mas os dados práticos (índice de produtividade e questionários) não indicam necessariamente que a teoria seja aplicável.

Para investigar a relação das variáveis em causa, recolhemos informação junto dos responsáveis dos recursos humanos e realizamos um questionário aos trabalhadores da produção. O tratamento dos dados e a análise das respostas obtidas são realizados através da utilização do Excel e do *software* estatístico SPSS, versão 15.

Na base da elaboração deste trabalho está a pesquisa bibliográfica, com recurso a obras de referência dedicadas ao tema estudado. Desta forma, para o enquadramento teórico recorreremos à pesquisa de diversos livros e artigos científicos. Na elaboração deste projecto respeitou-se a norma da American Psychological Association (APA) de 2001, conforme definido pelo Despacho Reitoral n.º 101/2009, de 26 de Maio. Nesse sentido, nas referências bibliográficas optou-se por inserir o nome do Autor, data e página da obra citada.

CAPÍTULO 1 – ORGANIZAÇÃO

1.1 Nova Realidade Organizacional

Para contextualizar o tema proposto é necessário entender o conceito de «organização» adaptado à nova realidade social, económica e política, e rever teorias acerca da forma de integração do indivíduo na organização empresarial.

A definição de «organização» nunca beneficiou de tanta divulgação e visibilidade como nos nossos dias. Todo o conjunto de abordagens, bastante apelativas, do modo como se pensa e se gere as organizações, incrementam um conjunto de reflexões que permitem às organizações serem capazes de enfrentar e gerir os constantes processos de mudança que sofrem.

A própria noção de «organização» compreende um conjunto de reflexões distintas, existindo uma multiplicidade de propostas para a sua definição, diferenciando-se apenas na perspectiva seguida pelos seus autores. Uns acentuam os aspectos materiais e técnicos (conjunto de equipamentos, processos de transformação, entre outros), outros enfatizam a componente activa e social (um conjunto organizado com vista a alcançar um objectivo comum)¹.

Existem alguns elementos comuns que possibilitam uma formulação consensual do conceito de «organização». O primeiro aspecto visa responder ao **quem**, ou seja, ao problema da composição da organização (indivíduos e grupos). O segundo, diz respeito ao **porquê**, ou seja, à orientação que a organização assume para alcançar objectivos. O último, diz respeito ao **como**, uma vez que a concretização da orientação requer alguma limitação ao comportamento dos membros da organização. A coordenação e direcção racional dos meios, a diferenciação de papéis e de posições hierárquicas são os métodos utilizados para assegurar o funcionamento organizacional.

Num contexto geral, as organizações caracterizam-se pela existência de um objectivo comum, por um conjunto de normas², que definem o comportamento apropriado e por um padrão de valores partilhados, que constituem a referência que responde ao porquê das

¹ A noção de «organização» será entendida ao longo deste trabalho como “*sistema de relações autónomas que tem por objectivo coordenar os «recursos» disponíveis de forma eficaz com vista a atingir um fim*” (adaptado de Segrestin, 1992, p. 76). Desta definição convém reter que os *recursos* representam todos os meios colocados à disposição da «organização» e necessários à realização das suas actividades. Inclui os recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais, ambientais, energéticos, comerciais (como a imagem e a credibilidade no mercado interno e externo), entre outros.

² “*As normas são igualmente regras interiorizadas, cuja configuração estrutural evoca o próprio conceito de instituição*” (Sainsaulieu, 1997, p. 191).

normas, o que pressupõe que o indivíduo de uma organização incorpore, desde a sua entrada, os valores e pressupostos (crenças, pensamentos, sentimentos e ideias) que sustentam a sua acção na empresa e, consequentemente, da identidade³ da mesma.

A interiorização e compreensão dos valores dominantes e o exercício de diferentes papéis na organização, faz com que o indivíduo desenvolva o seu modelo de comportamento e age de acordo com o mesmo. É com base neste modelo de comportamento humano nas organizações que a identidade organizacional pode ser explicada. Desta forma, a identidade desempenha uma função integradora e adaptativa dos indivíduos ao espaço organizacional e, a organização continuará a afirmar a sua identidade própria e reputação no mercado, que a diferenciam das demais organizações.

A lição que ressalta da tentativa de explicação da importância da identidade é a de que as organizações desempenham um papel muito importante na vida quotidiana. Actualmente, este desempenho é mais importante porque estamos a viver uma época em que a sociedade interpela as empresas, exigindo-lhes mais responsabilidades e acções sociais⁴.

Neves e Rodrigues (2003, p. 4) entendem que a Responsabilidade Social das Empresas é operacionalizada a dois níveis de actuação: o domínio interno das empresas que remete para as práticas socialmente responsáveis que implicam o investimento no capital humano, nomeadamente em termos de formação, motivação organizacional, comunicação e informação, conciliação entre a vida profissional e familiar dos trabalhadores, diálogo social, saúde, higiene e segurança no trabalho, gestão da mudança, gestão dos recursos naturais e impacto ambiental; o domínio exterior, designado igualmente por «cidadania empresarial», remete para a extensão da intervenção das empresas à comunidade local, ao envolver para além dos trabalhadores outras partes interessadas, tais como parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e organizações não governamentais que exerçam a sua actividade junto das comunidades locais e no domínio do ambiente. Os autores

³ Existem várias modalidades de identidade (pessoal, social, nacional e organizacional). O objecto da nossa reflexão centra-se na problemática da identidade apenas enquanto fenómeno organizacional. Tomada nesta acepção, a identidade é entendida como tudo aquilo que une e que é comum a todos os membros de uma determinada organização.

⁴ De acordo com a Comissão Europeia (2001), a Responsabilidade Social das Empresas (RSE) é “a *interacção voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas*”. Segundo a mesma fonte, o objectivo da implementação da RSE é tornar a União Europeia “a *economia baseada no conhecimento mais dinâmica e competitiva do mundo, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social*”. Será conveniente referir a ainda modesta contribuição da RSE para o desenvolvimento sustentável, sobretudo nos países em vias de desenvolvimento.

acrescentam que em Portugal é o segundo domínio que tem adquirido maior visibilidade, devido “às estratégias de enriquecimento de imagem institucional e de marketing social das empresas que a praticam” (cf., *op. cit.*, p. 12). Deste modo, a responsabilidade social da empresa toma importância, na medida em que privilegia as relações da empresa com actores e factores exteriores a ela, isto é, há uma preocupação com as interacções desenvolvidas entre a empresa e a sociedade, nomeadamente em matéria de emprego, ambiental, cultural e económica. A sua prática definida no quadro das estratégias das empresas é nova mas, tendo vindo a ganhar importância como um modo das empresas garantirem o seu desenvolvimento de forma sustentada.

Existe na esfera empresarial a percepção de que o sucesso das empresas já não depende apenas das estratégias de optimização dos lucros a curto prazo, mas também da tomada em consideração da protecção do ambiente, da adaptação à especificidade cultural da sociedade em que opera e da promoção da sua responsabilidade social perante os diferentes actores (colaboradores, clientes/consumidores e fornecedores). Como afirma Sainsaulieu⁵:

“temos de admitir que, nos nossos dias, o social já não chega antes ou depois do económico, mas ao cerne da produção, como um verdadeiro cadinho de integração possível entre os actores da produção, levando a uma qualidade de sociedade que se tornará um trunfo decisivo da economia” (Sainsaulieu, 1997, p. 17).

Este registo do autor perspectiva o desenvolvimento social e económico a par com a responsabilidade social.

A introdução de algumas responsabilidades específicas a nível social, conjugadas com as novas tecnologias, com a redução de tempo, de espaço e de custos nas operações e processos, estimulam as empresas a se reestruturarem para se tornarem competitivas e em sistemas organizacionais mais eficientes e eficazes.

De facto, até hoje, nenhuma inovação comprimiu tanto o espaço, o tempo e os custos de aquisição e de manutenção como as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Os

⁵ A escolha de Sainsaulieu (1987, 1997) como autor de referência para o nosso trabalho, deve-se ao facto deste ser, justamente, uma referência em termos de «cultura organizacional». As investigações realizadas por este autor permitiram-lhe publicar várias obras relacionadas com a cultura e a construção da identidade social e individual, nas organizações, nomeadamente: *L'Identité au travail. Les Effets culturels de l'organisation* (1977), *Apprentissage culturel dans le travail* (1978), *Sociologie de l'entreprise* (1997), entre outras obras. Para o autor uma «organização» é “um tecido de subgrupos que possuem as suas formas de representação, uma relação particular com a organização e com o trabalho, as suas maneiras de encarar a vida na organização, as suas percepções, o seu património comum de experiência. As organizações são integradas por grupos potencialmente em conflito, por unidades funcionais com particularidades próprias, com diferentes centros e tipos de poder, em contextos diferenciados de integração social, sendo, por isso, geradores potenciais de múltiplas culturas” (Sainsaulieu, 1987, p. 32).

computadores tornaram-se financeiramente abordáveis e são utilizados em quase todas as organizações. A internet é utilizada como ferramenta de venda e de marketing. Na mesma perspectiva, o correio electrónico facilita a troca de informação. A teleconferência permite a duas ou mais pessoas encontrar-se estando em lugares geográficos diferentes. Assim, com a transformação do tempo e do espaço, os grupos económicos em qualquer região do mundo são capazes de operar com outros grupos em lugares diferentes.

As TIC, em interconexão, tornaram-se presentes a todos os níveis da empresa. Permitem automatizar as tarefas repetitivas melhorando a velocidade de execução como permitem alterar os métodos de trabalho. Tal facto significa redução de tempo de produção e redução de custos.

Actualmente, as grandes empresas deixam de ser «empresas de grande dimensão» para ser «empresas virtuais e em rede»⁶. Hoje, ocorre um aumento significativo na densidade das redes de circulação e de comunicação, numa tentativa de tornar as empresas mais flexíveis. Essas redes podem-se sobrepor umas às outras, permitindo simultaneamente a aceleração nos processos de integração produtiva, integração de mercados, integração financeira e integração de informações. Mas, ao mesmo tempo, geram desintegração, pela qual milhões de trabalhadores são substituídos por «máquinas inteligentes» o que, a cada dia, engrossam as filas dos desempregados.

A imposição das mudanças, relacionadas com a introdução das novas tecnologias de informação e comunicação, desponta o problema do risco da criação de um futuro ainda incerto. Fundamentalmente, do destino dos indivíduos, do seu emprego e da sua identidade social.

O fenómeno do desemprego pode ser visto como uma consequência do próprio progresso tecnológico, uma vez que este ao ser introduzido nas empresas, torna dispensável uma parte da mão-de-obra antes necessária. Por sua vez, o aumento do desemprego pode ser considerado um factor gerador de tensões sociais, aumento de delinquência, degradação da qualidade de vida, perda de identidade, entre outros aspectos que “[...] *apontam para a emergência de novas desigualdades sociais*” (Sainsaulieu, *op. cit.*, p. 449). A este propósito, Sainsaulieu afirma que:

⁶ Por definição, a empresa virtual é uma rede temporária de empresas independentes, ligadas entre si por tecnologias de informação e comunicação com o objectivo de reduzir custos, partilhar mercados, deslocalizar actividades, reduzir níveis da estrutura organizacional, adquirir agilidade, velocidade, flexibilidade, entre outros.

“a perda de emprego, ou as ameaças sobre a sua segurança, não provocam unicamente efeitos colectivos de «terror». A exclusão do trabalho estável [...] atinge o indivíduo e a sua família muito para além das meras dificuldades materiais. O sentimento de perder as suas referências, a sua dignidade e o sentido da sua vida acompanha a exclusão do emprego como uma espécie de rejeição generalizada que pode conduzir a uma verdadeira perda de identidade” (Sainsaulieu, 1997, pp. 447-448).

Não obstante da dolorosa realidade do desemprego, a valorização dos recursos humanos deve ser considerada uma estratégia competitiva de qualquer organização e não apenas um custo a minimizar ou a evitar. A via para alcançar vantagens competitivas através da gestão de recursos humanos é abordada por Pfeffer, que defende a ideia de que:

“ser competitivo através dos recursos humanos, exige uma alteração profunda das formas de encarar as pessoas e as suas relações com os empregadores. O processo implica trabalhar com pessoas em vez de as substituir ou limitar o seu campo de acção [...], exige uma visão dos funcionários como fonte de vantagem estratégica e não apenas um custo a minimizar ou a evitar” (Pfeffer, 1995, p. 57).

Nesta visão mais contemporânea, a mobilização e o desenvolvimento das pessoas são reconhecidos como investimentos necessários e inevitáveis. Todavia, aumentam as exigências dos mercados e a consequente competição entre as empresas, pelo que as organizações necessitam de encontrar meios para melhorar a qualidade do trabalho, dos produtos/serviços e otimizar a sua eficácia. Neste âmbito, a opção pela diferenciação, por meio da inovação⁷, surge como uma das principais estratégias competitivas.

Concentradas nesta ideia, as organizações procuram melhorar a «qualidade da estrutura social das relações humanas de trabalho», pois esta é uma das fontes cruciais de inovação e criatividade. Aliás, é nesse sentido que Sainsaulieu se refere quando afirma que:

“o olhar sociológico sobre a empresa desvenda dois fenómenos consideráveis para a compreensão do seu futuro. Por um lado, a empresa é uma entidade em si mesma que, nos nossos dias, tira a sua força e a sua eficácia não só dos meios e virtudes dos seus dirigentes, mas do valor criativo do seu próprio sistema de funcionamento. Por outro lado, autónoma porque se tornou social, a empresa já não pode limitar a sua eficácia ao lucro económico; também «fabrica» emprego, tecnologia, solidariedades, modos de vida, cultura” (Sainsaulieu, 1997, p. 467).

Deste modo, a perspectiva centrada no factor humano pode ser vista como uma via da inovação da organização do trabalho⁸, em que o papel desempenhado pela inovação (ao

⁷ Quando falamos em inovação, referimo-nos a novas ideias organizativas ou de gestão, a novos produtos e, ao avanço tecnológico ligado aos equipamentos de produção, às telecomunicações, à robótica entre outros.

⁸ Na compreensão de alguns autores as práticas inovadoras inspiradas na perspectiva centrada no factor humano recuaram. Segundo Kovács “a larga aceitação da ideia da difusão de novos princípios de racionalização (lean production e business process reengineering), fez recuar as experiências europeias inovadoras inspiradas na perspectiva centrada no factor humano” (2006, p. 44).

nível do produto/serviço, da técnica e da relação com o cliente) é bem mais importante do que a racionalização, do cálculo rotineiro e do trabalho desqualificado defendido pela produção mecanicista. Importa reconhecer, todavia, que a inovação é um factor crítico de competitividade, de crescimento económico e das condições sociais de qualquer «organização».

Ter em vista a introdução no mercado de produtos e serviços novos, de um novo método de produção, da abertura de um novo mercado ou simplesmente o melhoramento dos produtos, serviços ou métodos de produção já existentes poderá ser uma estratégia de qualquer organização para aumentar a diferenciação competitiva. Esta estratégia está, em regra, ligada a uma organização mais flexível, marcada pelo conhecimento e pelo trabalho qualificado e autónomo, enfim, ligada às novas práticas de gestão. Trata-se de práticas que recorrem cada vez mais à responsabilização individual no trabalho e à autonomia no exercício das tarefas atribuídas ao indivíduo. O objectivo é potenciar a liberdade de escolha do trabalhador sobre a organização do seu conteúdo funcional como factor de excelência no seu desempenho, de modo a exercer sobre ele um maior controlo, bem como obter um maior impacto na organização. Estas tendências permitem à organização atingir uma melhoria contínua da qualidade do trabalho, dos produtos ou serviços e, sobretudo, a valorização dos seus recursos humanos.

Em síntese, podemos depreender que o ambiente que envolve as organizações é extremamente dinâmico, proporcionando o desenvolvimento do conhecimento, da tecnologia, da inovação, sistemas de comunicação e de informação, da economia, da cultura, dos valores e da própria sociedade.

Visto que todos os aspectos que fazem parte de uma sociedade estão interligados (económicos, sociais, políticos, tecnológicos e culturais), a mudança num deles afecta inevitavelmente os outros. Deste modo, diremos que no actual contexto económico e político da sociedade a mudança organizacional adquire uma dimensão estratégica.

Também a tecnologia provou ser um factor importante, mas por si só não explica as mudanças organizacionais ao longo do tempo. Contudo, aumenta a pressão para dar prioridade à gestão eficaz das pessoas, assim como a adopção de novas formas de organização do trabalho.

Na mesma lógica, a inovação é apresentada como a principal estratégia competitiva, nas organizações contemporâneas. Apela-se às práticas inovadoras para as organizações obterem vantagens competitivas e poderem competir internacionalmente.

Como se pode observar, a transformação da organização da produção assenta:

“Por um lado, [...] no recurso crescente às capacidades de autonomia pessoal e colectiva dos meios operacionais, tanto nos sectores industriais como nos serviços e nas administrações. Por outro lado, assiste-se à precarização dos empregos e à incerteza crescente sobre as perspectivas de trabalho, cujo enfraquecimento relativo implica uma transição para a redefinição, a termo, das modalidades sociais de produção da identidade dos indivíduos jovens, adultos e idosos” (Sainsaulieu, 1997, p. 469).

A empresa deixou de ser, assim, um elemento de integração e de estabilização social.

Finalmente, concluímos que o primeiro factor da competitividade organizacional é o potencial humano. Para compreender as dinâmicas de mudança organizacional relacionadas com esta última consideração e com a organização do trabalho, pretendemos de seguida explicar as lógicas adoptadas ao longo do século XX até aos nossos dias.

1.2 Teorias Fundadoras, Perspectivas e Novos Desafios

Com a entrada no novo milénio, em que a globalização é um facto incontestável na vida quotidiana, os gestores das organizações preocupam-se em conseguir uma elevada produtividade em termos de eficiência e eficácia⁹, associada a uma elevada qualidade dos produtos. São inúmeros os esforços que as organizações têm de fazer para sobreviver num meio ambiente em constante mudança e fortemente competitivo.

Para se desenvolver, aumentar as suas capacidades produtivas, os seus recursos humanos de competências e de personalidade, os seus meios tecnológicos, a sua competitividade, a sua capacidade de inovação e obter liderança no mercado a organização tem de contar com o dinamismo dos seus trabalhadores. É precisamente nas suas forças internas que as organizações devem começar por procurar quais os seus principais trunfos para se adaptarem à nova realidade económica e técnica do mercado.

A eficácia na gestão de pessoas é um trunfo a ter em consideração pelos gestores de hoje. No entanto, desde o início do século XX, diversas teorias tentam explicar a forma de integração do indivíduo na organização de modo a que atinja a máxima produtividade.

⁹ A palavra «eficácia» não se refere apenas à forma de fazer a coisa certa, mas sim à boa utilização dos recursos para atingir os objectivos traçados, ou seja, a utilização dos meios que permitem que a organização alcance os seus objectivos. Por sua vez, «eficiência», não deve ser entendida apenas como a melhor forma de fazer a coisa certa, mas a boa utilização dos recursos de forma a atingir os objectivos traçados. Uma organização é tanto mais eficiente quanto mais desempenho consegue alcançar com poucos custos e redução de tempo.

A ênfase na análise racional e na aplicação do rigor científico aos factos e informações sobre a produtividade levou a que se utilizasse a expressão «organização científica do trabalho» para descrever as primeiras tentativas de gestão de pessoas. Os seus primeiros apoiantes foram, na prática, engenheiros interessados em demonstrar que o trabalho pode ser feito de forma mais eficiente e, portanto, mais produtiva, entre os quais Taylor (1911), considerado «o pai da organização científica». Ele deu ênfase à eficiência, procurando maximizar a produção. Acreditava que a eficiência de um determinado trabalho se encontra na análise e no detalhe de cada uma das suas fases. Estudou cientificamente o trabalho operário e as máquinas. Desenvolveu um critério que separava os operários por especialização e seleccionava o que fosse adequado para uma tarefa única e específica. O operário não poderia pensar ou sugerir qualquer mudança, apenas executá-la. Quem trabalhava mais, consequentemente ganhava mais. Com estes princípios chega-se à conclusão de que o trabalhador seria um apêndice de uma máquina e que, portanto, daria origem ao denominado *homem económico*.

Enquanto as ideias da «organização científica do trabalho» se desenvolviam, a «teoria clássica» da organização começou a despontar. Esta última, defendia um sistema fechado como modelo de gestão, em que o homem é concebido como máquina, puramente racional e calculista, e desta forma aumentar-se-ia a produtividade.

A «teoria clássica» promoveu o aparecimento do sistema de produção em série¹⁰, revolucionando os métodos e os processos produtivos até então existentes. Surge então o conceito de **produção em massa**, caracterizado por grandes volumes de produtos standardizados. Porém, a «teoria clássica» não consegue proporcionar uma harmonia entre o local de trabalho e uma produção eficiente. Para resolver esta contrariedade, Elton Mayo (1933), mediante as experiências de Hawthorne (1924-1932)¹¹, deu origem à denominada «escola das relações humanas», onde procurou, principalmente, mostrar a influência da motivação humana nos resultados, no trabalho de equipa e na organização informal, dando assim início ao processo de valorização das pessoas dentro das organizações. O *homem económico* é substituído, irreversivelmente, pelo *homem social*.

¹⁰ Henry Ford, em 1908, cria a linha de montagem de carros em série, na Ford Motor Company. É visto como um dos responsáveis pelo grande salto qualitativo no desenvolvimento da actual organização empresarial.

¹¹ Elton Mayo, em 1924, começa por se interessar pela rotatividade das pessoas (*turnover*) e pela baixa produtividade. Através de experiências feitas na Western Electric Company (fábrica Hawthorne), nos anos 30, Mayo considera que a motivação para o comportamento assenta mais na satisfação de necessidades de aceitação, estima e de reconhecimento do que incentivos económicos, com o consequente aumento de produtividade.

No entanto, a «teoria das relações humanas» foi alvo de críticas, que consideravam demasiado simplista a relação humana de «trabalhador feliz igual a trabalhador produtivo». No conjunto destes críticos surge Max Weber (1944), que desenvolve uma visão sistémica das organizações e que interpreta as formas de coordenar as actividades dos indivíduos de maneira formal e hierarquizada. A psicologia evolui no sentido da análise do comportamento dos indivíduos, grupos e dos processos organizacionais.

Após a Segunda Guerra Mundial, surgem abordagens que tentam superar as limitações das abordagens clássicas. A procura de estruturas de organização mais motivadoras e participativas, a inserção de regras que favoreçam o envolvimento dos indivíduos nos objectivos da empresa levou ao desenvolvimento de outros modelos de organização. Nesta perspectiva, Maslow (1949) apresentou a «teoria das motivações humanas», afirmando que o homem possui necessidades a satisfazer segundo categorias dispostas hierarquicamente em pirâmide – fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização. As evidências empíricas da teoria de Maslow são escassas ou até mesmo inexistentes, pelo que, algumas das suas proposições foram totalmente rejeitadas.

Por sua vez, Herzberg (1959), pegando na hipótese de que a insatisfação é a causa da desmotivação, e a causa determinante do nível de produtividade, propôs a «teoria dos dois factores» que visam compreender que sentimentos têm as pessoas em relação ao trabalho. Contudo, a pesquisa tem demonstrado e apresentado dúvidas acerca da direcção e tipo de relação entre estes dois factores – extrínsecos e intrínsecos – e a relação com a produtividade.

Apoiando-se na concepção taylorista e numa visão envolvente, mais aberta e dinâmica, surge McGregor (1960) que propõe duas teorias interpretativas da organização. A «teoria X», que assenta na crença de que o trabalhador não gosta de trabalhar, é indiferente às necessidades da organização, é resistente à mudança e por isso deve ser controlado e tratado com autoridade, sanções e recompensas. A «teoria Y» onde o trabalhador executa as suas funções com satisfação, é criativo, confiante, autónomo, responsável, competente, não é resistente e trabalha para atingir objectivos.

Todavia, não satisfeito com as teorias anteriores, Lickert (1961) sugere uma teoria baseada na liderança eficiente. Para ele, trabalhadores motivados e satisfeitos com o seu trabalho deve-se ao bom desempenho dos chefes em produtividade, custos de produção, *turnover*, conflitos, greves e absentismo. Além disso, mostra que a existência de um sistema formal, no interior da empresa, não impede que o superior seja sensível, flexível e compreensivo com os seus subordinados.

Poder-se-á dizer que estas teorias iniciaram uma nova tomada de consciência sobre a complexidade dos factores de produção ao mesmo tempo que suscitaram uma atenção concreta para os problemas humanos no trabalho. A própria realidade económica, política, cultural e social que se vivia no início da década de 70 do século XX, começou a impor profundas mudanças, que se resumem a maior e melhor qualidade de vida.

Porém, acontecimentos como a desregulamentação do sistema monetário internacional e os choques petrolíferos estiveram na origem de uma grande crise económica que, ao longo da década de 70, travou o ritmo de crescimento dos países industrializados. Estes acontecimentos tornaram indispensáveis, por um lado, mudanças organizacionais e, por outro, a procura dos recursos humanos como factor específico do desenvolvimento das organizações.

A este respeito, Sainsaulieu (1997, p. 73) sublinha que os métodos de Gestão de Recursos Humanos surgiram na Europa como uma via de racionalização dos factores de produção. Os mesmos afirmaram-se nos finais dos anos 70, do século XX, em virtude da crise económica e da vivacidade dos métodos de gestão japoneses. Além disso, corresponde a uma fase importante da renovação do pensamento racional aplicado à organização das empresas que, segundo o autor, se desenvolveu em dois tempos: a procura de estruturas de organização mais motivadoras e participativas e a inserção de regras que favoreçam o envolvimento dos indivíduos no conjunto da vida e dos projectos da empresa.

De facto, a partir do início dos anos 80, a gestão empresarial sofreu transformações consideráveis que visavam aumentar a capacidade de resposta das empresas às profundas mudanças ambientais e competitivas que se faziam sentir. Neste contexto, alguns investigadores, nomeadamente Ouchi (1981), analisam os resultados impressionantes observados nas empresas japonesas na década de 70, procurando a explicação da sua produtividade.

Os comportamentos vividos nas empresas japonesas e a importância dada pelos seus gestores à qualidade, à produtividade, à inovação tecnológica, ao desenvolvimento de novos produtos, à utilização de técnicas como o *just-in-time*, *lean production*, à gestão de recursos humanos, à interiorização dos valores, à cultura própria, entre outros factores, vieram dar forma ao sucesso das suas economias.

Após a sua investigação, Ouchi alega que o sucesso das organizações está, também, ligado à motivação humana e não simplesmente à tecnologia dos processos produtivos. O sucesso dos factores adoptados pelas empresas japonesas levou a que os americanos e hoje os

europeus procurem uma optimização das suas estruturas e dos seus recursos humanos. Pelo que, durante os anos 80, concentraram-se nos parâmetros produtivos, tecnológicos, culturais, e de concentração de capitais.

A mudança estava na linha da frente das preocupações organizacionais. Com efeito, na década de 90, assiste-se ao processo de reestruturação. Por motivo do acelerado desenvolvimento da tecnologia, especialmente da informação, aumentou a interdependência das novas tecnologias e o aprofundamento das relações entre as nações. Estes factos assumiram uma proporção tal que, pode-se falar de globalização como um fenómeno marcante dessa época.

A tendência da globalização, amplamente discutida e alvo de redobradas atenções leva à formação de novos modelos de gestão, mais flexíveis. No entanto, embora identificado, esse fenómeno ainda é algo que continua à procura de um conceito. De forma generalizada, podemos dizer que a globalização corresponde, ao mesmo tempo, a uma internacionalização de mercados e a uma reorganização da produção.

Actualmente, a globalização compreende uma mudança de intensidade na produção e na comercialização de produtos, a partir da utilização de métodos e de recursos de produção que ultrapassam fronteiras nacionais. Perante este processo, o mercado mundial está cada vez mais globalizado e competitivo. A indústria, a produção e a fábrica estão a deixar de ser fenómenos nacionais e passam a ser fortemente integradas e coordenadas globalmente. Estas mudanças, ocorridas desde a década de 90, já estão a revelar consequências profundas na economia interna dos diferentes países e, por extensão, na postura estratégica das organizações. Verifica-se a ocorrência de um amplo conjunto de transformações baseadas num novo modo de produzir bens e serviços a partir da introdução de tecnologia, da profunda reorganização das técnicas organizacionais e da crescente globalização dos mercados.

A economia actual, de informação e dos serviços, vive mudanças a um ritmo acelerado, incerto e variado, com a coexistência de tendências baseadas num sistema de produção capitalista. A flexibilidade passa a ser característica fundamental deste novo sistema de produção. A aplicação da flexibilidade na organização é entendida como a maneira mais eficaz para poder dar uma resposta rápida às mudanças dos mercados¹².

¹² Neste raciocínio está presente a opinião de Kovács (2006, p. 50) de que “as empresas, para poderem responder a uma procura incerta e variada, procuram flexibilizar a sua organização. Flexibilizar a organização tornou-se sinónimo de inovação organizacional”.

Do ponto de vista social evidencia-se o crescimento do desemprego e a manifestação de deterioração nas condições de vida bem como exclusão social e económica. As organizações exigem uma presença absoluta de mão-de-obra qualificada, de acções de formação, de *turnover*, de flexibilização de contratos de trabalho, flexibilidade no local de trabalho, de criatividade, de autonomia, de responsabilidade, entre outras exigências que impõem mudanças drásticas na organização da produção e do trabalho.

Sobre a turbulência do mercado de trabalho, Sainsaulieu salienta que:

“as políticas de Gestão de Recursos Humanos e do emprego são confrontadas com um verdadeiro paradoxo: por um lado deseja-se obter o empenhamento individual e colectivo dos indivíduos no trabalho por toda uma série de medidas visando a sua implicação autónoma, criativa e responsável na produção; mas, paralelamente, os planos sociais e as ameaças à segurança do emprego por medidas de flexibilidade dos horários e de despedimento ou de reconversão compulsiva, desenvolvem um clima de insegurança e de precariedade que atinge o moral dos assalariados e dos colectivos de trabalho e vem contradizer as práticas de Gestão de Recursos Humanos” (Sainsaulieu, 1997, p. 447).

A este cenário, acrescenta-se as intervenções políticas em matéria ambiental, de legislação do trabalho e de privatização.

Da simultaneidade destes fenómenos, torna-se pertinente uma reflexão sobre as estratégias emergentes de gestão no contexto actual, não obstante o entendimento de gestão de pessoas como factor indispensável na eficácia organizacional.

De forma sumária, procuramos mostrar neste capítulo a emergência de uma nova lógica organizacional que ponha de parte as limitações das organizações mecanicistas.

Se nos detivermos sobre a evolução das diferentes lógicas organizacionais, percebemos que as progressivas mudanças tornaram-se uma espécie de variável dependente do grau de inovação e do nível competitivo dos agentes organizacionais. Por outro lado, somos levados a concluir que a competitividade das empresas e os bons resultados obtidos nas organizações estão associados a uma boa estratégia de inovação, de produtividade e de qualidade. Contudo, como refere Sainsaulieu (*op. cit.*, p. 471) “são precisos actores capazes de «inventar a empresa»”.

CAPÍTULO 2 – PRODUTIVIDADE

2.1 Técnicas de Gestão

Para enfrentar, ao mesmo tempo, pressões económicas e sociais os discursos narrativos propõem soluções, clarificadas ou interpretáveis, de como renovar a organização do trabalho assente em alterações tão profundas no modo de produzir de forma a alcançar mais eficiência. Ao levantarmos a questão da eficiência temos sempre presente que uma organização é tanto mais eficiente quanto mais desempenho consegue alcançar com poucos custos e redução de tempo.

Assim, neste capítulo, analisaremos algumas **técnicas e métodos de gestão** que conferem às empresas eficiência, capacidade de adaptação e de antecipação às mudanças, quer através da intensificação e da melhoria contínua da produção quer pelo recurso incessante à inovação (tecnológica, dos produtos, dos serviços ou processos), proporcionando-lhes vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

Porém, não é nossa intenção abordar de forma exaustiva a totalidade das técnicas e métodos de gestão existentes para gerir a mudança que os gestores enfrentam constantemente. A nossa tarefa é de compreensão e articulação dos métodos de gestão como forma de contributo aos bons resultados obtidos nas organizações.

Como é sabido, para dar resposta aos desafios que os sistemas industriais enfrentam e obter bons resultados, as organizações devem focalizar-se na sua produtividade, como sendo um dos factores que mais influencia a competitividade. Nas últimas décadas, foram sendo formulados e implementados métodos de gestão inovadores centrados na eficiência (Quadro 1).

Quadro 1. - TÉCNICAS E MÉTODOS DE GESTÃO

Designação	Enfoque	Natureza da Intervenção
<i>Benchmarking</i>	Comparação	Comparação das <i>performances</i> ¹³ da concorrência
<i>Downsizing</i>	Redução	Redução dos níveis hierárquicos
<i>Empowerment</i>	Delegação e descentralização	Delegação de poder e descentralização do processo de tomada de decisão
<i>Just-in-time</i>	Racionalização	Racionalização do processo produtivo (teoria dos zeros)
<i>Lean Production</i>	Kaisen	Melhoria contínua dos processos de trabalho
<i>Outsourcing</i>	Subcontratação	Exteriorização da força de trabalho
Reengenharia	Inovações radicais	Redesenho radical das formas de realizar o trabalho
Qualidade Total	Qualidade total	Qualidade total dos processos

Fonte: Adaptado de Rodrigues, 1998, p. 47.

Cada um destes métodos de gestão evidencia vantagens e desvantagens. Pode ser mais pertinente em determinadas culturas nacionais do que noutras. Assim, inclui-se algumas características próprias que não estão presentes nos outros métodos. Todavia, nenhum contempla o significado total da eficiência.

¹³ A *performance* é aqui considerada sob o ponto de vista de «desempenho», «rendimento» e «competência».

2.1.1 *Benchmarking*¹⁴

Durante a década de 70 do século XX, as empresas japonesas procuraram superar os pontos fortes dos concorrentes, com base num processo de alto aperfeiçoamento que consiste em se tornar o «melhor do melhor». Este princípio esteve na origem do sucesso das empresas japonesas, tornando-as muito competitivas em relação às empresas americanas. Estas últimas, descontentes, resolveram investigar o motivo que levava as empresas japonesas a vender produtos de alta qualidade a um preço inferior.

Através desta investigação, levada a cabo por Robert Camp (considerado como o «pai do *benchmarking*»), por conta da empresa Xerox, descobriu que para ultrapassar as desvantagens competitivas e posicionar uma organização num patamar de excelência era necessário uma prática da comparação com os melhores com o objectivo de desenvolver e aprimorar os seus processos fabris.

Assiste-se, na década seguinte, a um grande desenvolvimento dos anteriores processos organizacionais (taylorista-fordista) e, também, do conceito de *benchmarking*. Todavia, a definição mais completa é descrita por Karlof e Ostblom (1996). Para estes autores *benchmarking* significa “um processo contínuo e sistemático de comparação entre a produtividade, a qualidade e as práticas de uma dada empresa e a(s) de outra(s) congénere(s) que represente(m) a excelência dentro do sector” (op. cit., p. 11). Na realidade, “as empresas procuram sistematicamente comparar-se com as empresas que representam as melhores práticas em diversas actividades” (Mata, 2000, p. 82) para assegurar vantagens competitivas.

O *benchmarking* baseia-se na aprendizagem das melhores experiências de empresas similares e ajuda a explicar todo o processo que envolve uma excelente *performance* empresarial. A essência deste instrumento parte do princípio de que nenhuma empresa é a melhor em tudo, o que implica reconhecer que existe no mercado quem faz melhor do que nós. Habitualmente, um processo de *benchmarking* arranca quando se constata que a empresa está a diminuir a sua rendibilidade. Quando a aprendizagem resultante de um processo de *benchmarking* é aplicada de forma correcta facilita a melhoria do desempenho em situações

¹⁴ O termo *benchmarking* deriva da palavra *benchmark*, utilizada na topografia e significa uma marca de referência a partir da qual as demais são mensuradas. “O *benchmarking* consiste na comparação sistemática dos recursos e capacidades de empresas seleccionadas para identificar as melhores práticas de gestão” (Freire, 2000, p. 79).

críticas no seio de uma empresa e permite conquistar a superioridade em relação à concorrência.

Contudo, a aplicação da técnica do *benchmarking* pode ser feita a nível interno, às diferentes actividades de cada empresa, ou seja, permite a análise comparativa de uma dada actividade com empresas do mesmo grupo à escala nacional ou internacional. Isto significa que:

“muitas das empresas que têm operações em diversos países organizam regularmente visitas dos responsáveis por uma dada divisão de cada filial à filial que representa melhor desempenho nas actividades dessa divisão, como forma de fazer com que as práticas aí desenvolvidas sejam transmitidas ao resto da organização” (Mata, 2000, p. 82).

O *benchmarking* assume, desta forma, diferentes tipos. Segundo Karlof e Ostblom (1996, pp. 67-73) existe o ***benchmarking interno*** que se dá no interior da própria organização e tem como objectivo a comparação interdepartamental, ou seja, comparar diferentes funções ou processos. O ***benchmarking externo*** que se dá no exterior da organização e tem como objectivo a comparação com as *performances* e as práticas de organizações similares, ou seja, comparação dos produtos, serviços e processos de trabalho da organização com os seus concorrentes directos. Por último, o ***benchmarking funcional*** que estuda uma função específica dentro da indústria. Tem como objectivo a comparação dos produtos, serviços e processos de trabalho com os das empresas líder, independentemente do respectivo ramo de actividade. Este tipo de comparação estende-se à identificação da *performance* líder, ou seja, consiste em identificar as melhores práticas de qualquer tipo de organização, considerada excelente na área funcional sujeita a *benchmarking*.

Mediante os diferentes tipos de *benchmarking*, verifica-se que, “o *benchmarking* não é apenas um estudo da concorrência, mas um processo de determinação da eficácia dos líderes da indústria...” (Camp, 1993, p. 9). “O *benchmarking* vai muito para além da tradicional análise da concorrência” (Karlof e Ostblom, *op. cit.*, p. 35), ele estimula as organizações a procurar, além das suas próprias operações ou indústrias, factores-chave que influenciam a produtividade e os resultados.

2.1.2 *Downsizing*¹⁵

O aparecimento do conceito de *downsizing* deu-se na década de 80, devido ao crescimento desordenado das grandes empresas através da diversificação para novos negócios, que se encontravam numa situação financeira difícil. Por isso, nos anos 90, essas empresas foram forçadas a reestruturarem-se.

O objectivo do *downsizing* é a redução dos custos da empresa, focando sobretudo reduções de pessoal, embora não se limite a esse aspecto¹⁶. Foi precisamente através da técnica de *downsizing*, que grandes organizações como a IBM, a General Motors, a Boeing, a Xerox, a Motorola e a Volkswagen reduziram os seus efectivos, e os níveis hierárquicos existentes com vista ao controlo dos custos, à melhoria da eficácia organizacional e ao aumento de rentabilidade.

Desde que apareceu, são várias as organizações em todo o mundo que têm adoptado estratégias de *downsizing*. Inevitavelmente e se tivermos em linha de conta a situação económica mundial, nos últimos anos o recurso a esta técnica reacendeu.

Por exemplo, Portugal que não escapou a esta tendência, conforme se tem averiguado nas médias e grandes empresas. Em circunstâncias actuais verificam-se despedimentos colectivos e *lay offs*¹⁷ em toda a indústria e serviços. Quase todos os grandes nomes da indústria e dos serviços «passam» nos *media* para anunciar despedimentos em massa, planos de reestruturação, solvência e acordos com os trabalhadores ou entidades governamentais.

Entramos, assim, numa era em que o «emprego para toda a vida» descoberto por Ouchi, em 1970, para explicar a produtividade japonesa, deixa de fazer sentido. Nos últimos anos, tem-se verificado que aquele conceito e a correspondente lealdade organizacional do empregado não marcam mais o vínculo empresa/colaborador. A mudança deve-se, em parte, à alteração do ambiente competitivo em que as organizações vivem, suscitado pela globalização

¹⁵ O termo *downsizing* provém da língua inglesa e é importado da informática. Pode ser definido como um “conjunto de actividades levadas a cabo pela gestão de uma organização, tendo como fim melhorar a eficiência organizacional, a produtividade e/ou a competitividade” (Cameron, 1994, p. 192).

¹⁶ O *downsizing* é caracterizado pela redução radical do número de efectivos, de níveis hierárquicos e da dimensão da empresa.

¹⁷ O *lay off* é uma alternativa cada vez mais utilizada. Os trabalhadores mantêm o posto de trabalho, vendo temporariamente o seu horário reduzido ou o seu contrato suspenso, como que ajustando as horas de trabalho às encomendas ou ao serviço disponível. O salário diminui na proporção, sendo-lhes garantido mesmo assim que continuarão a receber pelo menos dois terços da retribuição habitual.

dos mercados. Mas também devido a motivos relacionados com a mudança dos valores individuais, sociais e culturais.

As empresas desejam cativar talentos e competência oferecendo empregabilidade. Os indivíduos, mais do que atraídos pela segurança da relação duradoura, são seduzidos pelas organizações que lhes facultam meios de empregabilidade, oportunidades de desenvolvimento pessoal e de conhecimento. Deste modo, as empresas não se compadecem com as relações duradouras de outrora e criam um espaço em que, tanto a empresa como o empregado, se sentem mais livres e/ou preparados para encarar naturalmente a separação.

Estes dados indicam que os executivos devem aproveitar estas mudanças da nova relação empresa/colaborador e acompanhá-las com outras mudanças, tais como a simplificação das tarefas e das funções, o desenvolvimento dos recursos humanos, a promoção da melhoria contínua e da inovação, a melhoria da eficiência comunicacional e de *marketing*, o incremento da eficiência da empresa relativamente aos seus concorrentes (por exemplo, através da redução de desperdício, de energia, desenho de embalagens menos dispendiosas) e o aumento da produtividade e da rentabilidade. Assim, é provável que a redução de custos seja conseguida, em vez da tradicional injustiça dos despedimentos, com efeitos psicológicos deveras demolidores.

Infelizmente, para tentar resolver os problemas de baixa rendibilidade ou eficiência e eficácia, muitos executivos continuam a pensar que a prática de *downsizing* é uma solução rápida, mas é um erro. É igualmente um erro equiparar o *downsizing* a uma «mera» redução de custos que implique o «exagero de despedimentos». Daqui decorre que as empresas que revelem “*um clima social mais ou menos tenso, tem correlação séria com os indicadores de eficácia económica*” (Sainsaulieu, 1997, p. 297), isto significa que, na prática, uma reestruturação através da redução de efectivos conduz, indubitavelmente, a uma tensão social com consequências económicas. O sucesso do *downsizing* apenas será temporário.

2.1.3 *Empowerment*¹⁸

Enquanto técnica de gestão, o conceito de *empowerment*, está mais ligado às posições de autores que defendem que as pessoas que trabalham nas organizações são fontes ricas de criatividade, conhecimento, experiência, motivação e soluções inovadoras. Segundo Geroy *et al.* *empowerment* é definido “como a forma de dar às pessoas a oportunidade de tomarem decisões e expandir a sua autonomia no local de trabalho” (1998, p. 15).

A técnica de *empowerment* começou a ser levada a sério no meio empresarial, a partir dos anos 90. Val e Lloyd (2003, pp. 102-108) são da opinião de que o ambiente de alta competição, entre as organizações, faz com que estas precisem de ser ágeis e flexíveis e, para isso, carecem de conceder mais autonomia e responsabilidades aos seus colaboradores para tomar decisões, proporcionando desta forma uma gestão participativa para a minimização de problemas e maximização de resultados, contribuindo para a missão organizacional.

A reestruturação que se fez notar nas organizações, com o *empowerment*, foi nomeadamente a substituição da autoridade hierárquica pela responsabilidade individual, estímulo à criatividade, iniciativa e eficiência dos colaboradores, a criação de relações de confiança entre os colaboradores e de satisfação.

Apesar de uma filosofia de gestão baseada na cultura de *empowerment* trazer bons resultados para as organizações, segundo Geroy *et al.* (*op. cit.*, pp. 57-65) a aplicação dessa prática em excesso pode gerar conflitos e divergências no seio da organização. Ao verem os níveis de poder e autoridade reduzidos, muitos gestores encaram as práticas de *empowerment* com reservas e receios, chegando mesmo a ser resistentes à implementação desta técnica na organização.

Os mesmos autores sublinham que a autonomia e responsabilidade têm limites, pelo que sugerem a criação de autonomia por cadeia hierárquica, como uma solução favorável para o *empowerment*. Aqui o problema é definir os limites de cada cadeia. Diz-nos ainda que o *empowerment* requer maturidade e responsabilidade das pessoas, tanto das que concedem poder como aquelas que o recebem.

¹⁸ Não existe uma tradução perfeita para o termo. Na língua inglesa *empowerment* significa “the process of giving somebody the power of act” (*Oxford Advanced Learner’s Dictionary*, 1995). Rosabeth Moss Kanter (1989), professora em Harvard, escreveu o livro *When Giants Learn to Dance*, apontado como o principal responsável pelo aparecimento do *empowerment*. Segundo a autora, as empresas que dão mais «poder» e autonomia aos seus colaboradores, na execução das tarefas, são as que estão melhor posicionadas para competir a longo prazo.

Verifica-se, então, que a grande responsabilidade e autonomia concedida ao funcionário para decidir sobre a execução das tarefas deve ser devidamente racional para que haja uma maior participação, maior satisfação dos clientes e maior produtividade.

2.1.4 *Just-in-Time*¹⁹

Difundida desde 1960 pela Toyota Motor Company, a técnica do *Just-in-Time* (JIT), foi considerada como uma das ferramentas de gestão que mais contribuiu para o «milagre industrial japonês». O JIT, que na altura era designado como método *Kanban*²⁰, possibilitou à Toyota a produção, com elevada produtividade e qualidade com custos reduzidos, de diversos modelos de automóveis desejados pelos clientes, na quantidade e no tempo certo.

Como o próprio nome indica *just-in time* – “mesmo a tempo”, que cada processo de produção produza somente a quantidade necessária e no momento necessário, ou seja, no tempo certo, sem criar *stock* e desperdício²¹.

A ideia-base é bastante simples, em cada etapa do ciclo de produção só se produzem os produtos necessários para a fase posterior, na quantidade e no momento exacto. Desta forma, não existirão *stocks* nem espaços físicos para armazenagem dos produtos (matérias-primas, produtos acabados ou intermédios), eliminando-se os custos com a armazenagem e com o inventário. Este deslumbramento teórico é também apelidado por «teoria dos zeros». Zero *stocks* que reduz o tempo e o valor de inventário e de armazenagem, zero tempos de preparação de equipamentos e afinação das máquinas (*setup*), zero tempos de espera, quer de qualquer operador à espera da próxima ordem de produção quer de entrega do produto ao cliente, zero defeitos, zero tempos de movimentação, seja de matérias-primas, materiais ou de

¹⁹ O *Just-in-time* (JIT) é considerado uma técnica de gestão e controlo logístico que procura minimizar o nível de *stocks* nos armazéns das empresas industriais e visa a eliminação de todos os desperdícios, “[...] *economia de tempo, matéria-prima, movimentações e de trabalho que não acrescenta valor aos produtos e, por outro lado, a melhoria da flexibilidade, da qualidade e da produtividade*” (Kovács, 1992, p. 40).

²⁰ *Kanban*, é o nome dado aos «cartões» ou sinais electrónicos utilizados para autorizar a produção e coordenar a utilização de materiais e de informação, ao longo do processo produtivo, ou seja, serve para avisar que algo pode ser produzido.

²¹ Desperdício é entendido como sinónimo de qualquer coisa gasta a mais do que é essencial à produção (Hay, 1991, p. 19), por exemplo, tempos de espera, excesso de produção, excesso de inventário, transporte e movimentações, defeitos, desperdício do próprio processo, a incorrecta utilização do potencial humano, de tecnologias, de energia, de materiais e de matérias.

peessoas entre o armazém e os postos ou entre postos de trabalho e por último zero espaços ocupados.

A ênfase dada à acção de eliminação total de *stocks* e de desperdícios acaba por causar um problema. Sempre que ocorra um percalço externo, nomeadamente com fornecedores, o exemplo de uma greve, um incêndio, as organizações que seguem a técnica do JIT, não têm *stocks* de segurança. Significa que só se produz o que é pedido pelo cliente e só quando ele o pretende.

O JIT é uma técnica que não se adapta à produção de muitos produtos diferentes, pois, em geral, isto requer extrema flexibilidade do sistema produtivo.

A nível do factor humano, segundo Rodrigues “*no JIT há grande indiferença perante os elevados níveis de stress desencadeados e acumulados, como consequência directa da acção produtiva exaustiva (tanto de máquinas como de homens, que são tratados numa perspectiva de rentabilidade máxima a atingir continuamente*” (1998, p. 67), para além de que o JIT é um sistema de produção repetitiva e rotineira um pouco à semelhança dos velhos processos organizacionais (taylorista-fordista), incitando sentimentos de insatisfação.

O modelo JIT implica atingir um nível de qualidade superior e de ganhos de produtividade. Pode-se concluir que o JIT abraça os principais critérios competitivos, nomeadamente os **custos, qualidade, produtividade, flexibilidade e inovação**. O JIT procura reduzir os custos com equipamentos, materiais, mão-de-obra, armazenagem, transporte e dos tempos de preparação (*setup*), evita que os defeitos se propaguem ao longo do processo produtivo e procura a causa dos problemas e as soluções para os eliminar de imediato, ou seja, procura a qualidade dos produtos com a aposta na formação dos colaboradores para uma boa execução de tarefas. O JIT visa a redução dos tempos do processo produtivo, eliminação de actividades que não acrescentam valor ao produto, redução de perdas, retoques, correcções e interrupções, procura de melhoramentos, consequentemente o aumento e melhoria da produtividade. O sistema JIT aumenta a flexibilidade de resposta do sistema pela redução dos tempos envolvidos no processo e a flexibilidade dos trabalhadores contribui para que o sistema produtivo seja mais flexível em relação às variações dos produtos. Através da manutenção de níveis de *stocks* muito baixos (ou nulos), um modelo de produto pode ser mudado sem que se origine muitos produtos obsoletos. Por último, ao aplicar o sistema JIT, a empresa não só desenvolve o seu processo produtivo, melhora a qualidade, a eficácia, privilegia a flexibilidade, como desenvolve a capacidade de inovação.

A lógica da produção sem *stock* no sentido prático está, de alguma forma, longe de ser um ideal de produção, e num tempo em que a instabilidade de mercados ganha contornos distintos, onde a diversificação é uma arma na aquisição de consumidores, as empresas precisam cada vez mais de responder rapidamente a pedidos ou mudanças do mercado, com a renovação frequente de produtos. Portanto, o JIT não é uma solução rápida, dado que não se adapta à produção diversificada de produtos.

Para que o JIT funcione é fundamental que as empresas estejam preparadas, isto é, a aplicação dos princípios do JIT, *“requer, por conseguinte, mudanças na estrutura da empresa, no lay-out, na organização do trabalho, nos métodos de gestão, bem como nas relações com os clientes e fornecedores”* (Kovács, 1992, p. 40), e somente desta forma é que conseguem entregar o que o cliente pede, na quantidade exigida, no mínimo prazo estipulado e ao mínimo custo possível.

No que respeita à mudança da estrutura da empresa a autora refere-se a níveis hierárquicos mais reduzidos, descentralização de autoridade, melhor circulação de informação, comunicação e cooperação entre unidades. Na organização do trabalho, considera a criação de unidades de trabalho com autonomia e integração vertical e horizontal de tarefas interdependentes. Os métodos de gestão deverão ser participativos, interactivos e motivadores capazes de enfrentar a diversidade, o imprevisto e as perturbações. No contexto da relação óptima com os clientes, dever-se-á satisfazer as suas necessidades e vontades quantitativas e qualitativas com o mínimo custo possível. Os fornecedores constituem-se como empresas subcontratadas, com as quais se cultiva também uma base relacional de longo prazo e que são compelidas a gerir o seu processo produtivo segundo as mesmas regras-base e obtendo o mesmo grau de eficácia da «empresa-mãe», sob pena de serem preteridos em relação a outro fornecedor concorrente.

Importa, além disso, e de acordo com Rodrigues aludir que *“o JIT é pouco esclarecido em termos de fixação de limites à produção e à competitividade, sobretudo ao revelar na sua acção graves indefinições, quanto aos objectivos a atingir com a produção”* (op. cit., p. 67), embora adopte as principais estratégias de produção orientadas para as novas exigências de competitividade.

2.1.5 *Lean Production*²²

Esta técnica de produção começou a ser desenvolvida desde os anos 50, após visita do engenheiro Eiji Toyoda, às instalações da Ford, nos EUA.

De regresso ao Japão, e em parceria com o engenheiro Taiichi Ohno, decidiu iniciar um novo sistema de produção: o *Toyota Production System* (TPS), dado que chegaram à conclusão que seria impossível implementar, na Toyota, o sistema de produção em massa semelhante ao da Ford. Porém, foi a partir de 1977 que se incorporou em pleno e se melhorou continuamente este sistema na Toyota Motor Company. Só mais tarde, já na última década do século XX, começou a chamar a atenção das empresas ocidentais.

Só a partir de meados dos anos 90, esta nova filosofia de gestão se popularizou nas empresas de manufactura ocidentais, lançada pela mão de James Womack, no relatório do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) sobre o futuro do sector automóvel. Tendo sido apelidada com vários nomes, tais como *new production system* e *world class manufacturing*, foi o termo *Lean Production* (em português, «produção magra»²³) que se tornou mais consensual. Da sua aplicação verificavam-se melhorias da produção, assegurando-se níveis elevados de eficiência, *performance*, competitividade, flexibilidade, qualidade e tempo de resposta.

A *Lean Production* rapidamente começou a popularizar alguns princípios fundamentais nas indústrias fora do Japão (adaptado de Kovács, 1998, p. 14), como a organização da produção baseada em trabalho de grupo, a aplicação do *just-in-time*, com a “teoria dos zeros”, a aplicação do *kaizen*²⁴ como incremento e reconhecimento dos processos de melhoria contínua, o investimento na qualidade do produto e nas economias de escala²⁵, a utilização de tecnologia fiável, intensamente testada que sirva as pessoas e os processos, a

²² A técnica *Lean* (produção magra) surgiu nas linhas de montagem de uma empresa japonesa do ramo automóvel: na Toyota Motor Company.

²³ Este nome reflectia um dos principais objectivos, “*utilizar menos quantidade de tudo em comparação com a produção em massa*” (Womack, Jones e Roos, 1992, p. 3).

²⁴ *Kaizen*, palavra de origem japonesa (*kai* – mudança e *zen* – bom ou boa/para melhor), significa melhoria contínua de todas as actividades levadas a cabo pelos colaboradores, no sentido da melhoria do desempenho dos processos e sistemas de trabalho.

²⁵ Economias de escala (também chamadas de «rendimentos crescentes à escala») “*ocorrem quando um aumento de todos os factores produtivos leva a um aumento mais do que proporcional do nível de produção. Economias de escala elevadas originam empresas com um poder de mercado significativo*” (Samuelson, 2005, pp. 111-112).

participação dos trabalhadores nas decisões referentes à produção, os trabalhadores com mais responsabilidade, autonomia, flexibilidade, polivalência e com disponibilidade, a integração das empresas fornecedoras subcontratadas numa rede hierarquizada e envolvimento dos principais fornecedores e clientes no desenvolvimento dos produtos e, para terminar, a gestão pela cultura, que fomenta o espírito de cooperação, confiança e consenso.

A contextualização dos princípios básicos da *Lean Production* contribui para explicar a procura de equipas de trabalhadores multi-especializados em todos os níveis da organização e o recurso a maquinaria flexível e de cada vez maior grau de automatização, para produzir grandes volumes de produtos e de grande variedade.

Nos termos desta técnica, o desaparecimento de inventários, ou seja, o primado do *just-in-time* é uma das melhores formas de começar a introduzir a *Lean Production*, contrastando com a filosofia da produção em massa. Não menos importante está a redução do desperdício do sistema de produção, que é hoje a base de todo o Toyota Production System. Deve-se ao engenheiro Taiichi Ohno, que criou uma ferramenta que visa, precisamente, reduzir os desperdícios criados nos processos produtivos – o *kaizen*, o incremento e reconhecimento dos processos de melhoramentos contínuos.

A ferramenta *kaizen* procura a melhoria contínua da qualidade dos produtos e o aumento da produtividade, pela inovação dos processos produtivos, dos métodos da eliminação dos desperdícios, das regras e dos procedimentos. Nesse sentido, o *kaizen* procura soluções baseadas na motivação e criatividade dos colaboradores, que são parte integrante do processo de melhoria contínua.

No entanto, o *kaisen* só será bem-sucedido se for empreendido em todas as actividades internas da organização. Além de que, assenta numa drástica mudança cultural que envolve os gestores e a forma como estes procedem à aplicação e ao desenvolvimento de todos os métodos de trabalho, dos sistemas de gestão e dos projectos de melhorias operacionais, conduzindo ao aumento da satisfação interna dos colaboradores, melhorando a qualidade e optimizando os seus serviços ao cliente.

Embora, o *kaizen* tenha sempre presente uma postura orientada para obter melhores resultados económicos e com baixos custos, é uma ferramenta que exige pequenos investimentos na sua implementação. Contudo, é a única forma consistente de uma empresa se tornar competitiva nos dias que correm.

Para completar, o aprimoramento da *Lean Production*, pode ser alcançado quer através dos princípios do *kaizen*, do *just-in-time*, da inovação, do trabalho em equipa, quer do

desenvolvimento das relações de fornecimento. Deste modo, a união destes princípios pode significar grande crescimento e desenvolvimento para a organização implementadora.

Todavia, esta técnica de gestão não está livre de críticas. Como descreve Kovács:

“para os críticos este modelo não é mais do que um taylorismo interiorizado, implicando excesso de trabalho, eliminação de movimentos e tempos inúteis, estandardização de processos e destruição dos aspectos informais, [...] para além da sobrecarga de trabalho e horas extraordinárias, a marginalização dos trabalhadores menos capazes para *performances* elevadas (sobretudo idosos), degradação das condições de trabalho e contradição entre eficácia dentro das empresas e desperdício crescente de recursos em termos de economia regional e nacional” (Kovács, 1998, p. 16).

A autora acrescenta que "*alguns estudos alertam para a degradação da qualidade de vida no trabalho como consequência da japonização das empresas americanas e europeias*" (Kovács., *op. cit.*, p. 16). Assim, o modelo japonês não conseguiu resolver, dentro e fora do Japão, o *turnover* do pessoal que dificilmente se identificam com o trabalho taylorizado, isto é, actividades parcelizadas (com rotação de tarefas), repetitivas e monótonas. Os elevados níveis de stress no trabalho, em grande parte resultante do ritmo de produção e da subcarga mental ligada à monotonia e repetitividade das tarefas, bem como a alta incidência de outros riscos profissionais, nomeadamente ligados à postura corporal.

Se, por um lado, o sistema de *Lean Production* procura o aproveitamento intensivo das capacidades tipicamente humanas para a resolução de problemas complexos e para a resposta atempada às vicissitudes de um mundo organizacional em permanente mudança, por outro teima em permanecer a desintegração social e humana.

Constata-se que, enquanto continuar a existir a centralização do poder decisório das hierarquias piramidais, sem que se repense o funcionamento organizacional na sua globalidade, manter-se-á a ênfase no potencial técnico em detrimento do humano.

2.1.6 Outsourcing

A técnica inspirada no modelo *outsourcing* pressupõe que a competitividade depende não apenas de redução global de custos, na melhoria global da qualidade de serviço prestado e no aumento da produtividade, mas também na capacidade de aproveitamento das economias de escala. Esta última seduz os gestores das organizações a procurarem libertar-se da gestão de activos e dos processos para se concentrarem cada vez mais na gestão de negócio. Na

prática transferem para uma empresa especializada a responsabilidade de um serviço, os custos de formação em áreas técnicas muito diversificadas e os custos de inovação.

O *outsourcing* pode, então, ser entendido como uma prática de gestão em que parte do conjunto de produtos e serviço utilizada por uma empresa (na realização de uma cadeia produtiva) é exteriorizada e deslocalizada para uma empresa especializada externa, num relacionamento cooperativo e interdependente. Quer isto dizer que as empresas centram-se na actividade principal de grande valor acrescentado (*core business*)²⁶ e deslocam para outras empresas as actividades secundárias.

A técnica de *outsourcing* tem origem em experiências passadas nos EUA, por volta de 1940, durante a Segunda Guerra Mundial. As indústrias de armamento da época precisavam de se concentrar na produção interna e passaram algumas actividades de suporte a esta produção a outras empresas prestadoras de serviços. Desta forma tornaram as suas estruturas mais flexíveis, portanto, mais adequadas às necessidades dessa época, além de garantirem uma maior concentração no respectivo *core business*. O *outsourcing* começou, desde então, a ser encarado como uma oportunidade de melhoria de eficiência operacional.

As experiências passadas fazem, assim, emergir uma **nova conceitualização de *outsourcing***. O *outsourcing* **como meio transformador do próprio negócio**. Esta transformação deu-se em processos de negócios tais como gestão de publicidade, logística, frota (para aquisição ou aluguer de automóveis de serviço, manutenção e revisões, seguros e viatura de substituição), armazenamento, serviços de segurança, arquitectura, engenharia, serviços de higiene e medicina no trabalho, actividades financeiras (contabilidade, auditoria, consultadoria, apoio jurídico e fiscal, entre outros), refeitórios e informática. Já há algum tempo que estes serviços são contratados a fornecedores externos, à excepção da informática que começou a ser contratada aquando do aparecimento dos computadores mais complexos e as redes.

A nova conceitualização conta, também, com o *outsourcing* **como alinhamento cultural**. Como já foi referido, os acordos de *outsourcing* têm por base um relacionamento cooperativo e interdependente, mas equilibrado, por isso funciona melhor quando as partes têm uma abordagem semelhante e trabalham segundo uma cultura comum. Portanto, as empresas que aplicam a técnica de *outsourcing* exigem uma estratégia de cooperação por parte dos seus parceiros de negócio (fornecedores). Os resultados desta cooperação vão no

²⁶ *Core business* é uma expressão inglesa utilizada para identificar o «negócio central de uma empresa».

sentido de recolha de inúmeros benefícios, sobretudo a disponibilização mais rápida de novos serviços (devido ao adequado controlo dos níveis do serviço prestado pelo fornecedor), a possibilidades de dispor de novas competências e meios (remoção das preocupações com a gestão de pessoal, de tecnologia e de inovação para as empresas subcontratadas), maior disponibilidade para o negócio principal (a libertação de meios leva a empresa a poder investir no seu negócio principal, sem dispensar recursos em processos ou serviços, para os quais, empresas especializadas poderão apresentar um melhor desempenho e qualidade de serviço, com custo acessível) e, por último, a optimização dos resultados.

Para completar esta nova conceitualização, defende-se o ***outsourcing em parceria com a flexibilidade organizacional*** como resposta às mudanças. Para responder com rentabilidade à mudança, ou simplesmente para responder a circunstâncias de mudança de mercado é essencial que as empresas introduzam flexibilidade no acordo de *outsourcing*, isto é, flexibilidade dos diferentes produtos e dos diferentes serviços, flexibilidade do processo de produção com o objectivo de diferenciação, ampliação de lucro, retenção de clientes e “*na capacidade de criar uma larga diversidade de produtos finais com um número reduzido de componentes e subconjuntos*” (Kovács, 1992, p. 24).

Nos nossos dias, existe uma tendência marcante das empresas, cada vez mais, praticarem o *outsourcing*, num contexto internacional, como admitiu Kovács ao afirmar que se “*assiste a um processo de desintegração vertical e espacial das empresas por via da segmentação produtiva e da exteriorização de actividades, multiplicando-se os processos de outsourcing e intensificando-se o recurso às subcontratações*” (2003, p. 473). Em termos semelhantes, Castells (1985, pp. 112-121) refere que a procura constante de locais mais vantajosos para vender e fabricar produtos e serviços tende a levar a uma segmentarização do processo produtivo e a uma divisão espacial do trabalho, em que o trabalho profissional ligado à alta tecnologia prefere localizar-se em áreas restritas do mundo com infra-estruturas materiais, de informação e comunicação adequadas, enquanto as operações secundárias tendem a deslocalizarem-se para regiões com mão-de-obra barata.

Todavia, já se compreendeu que o *outsourcing* não consiste só em parcerias com fornecedores subcontratados, a nível nacional ou internacional, implica, também, converter o custo com o pessoal interno num serviço externo, através da subcontratação de pessoal especializado. Uma segunda dimensão, é a transformação dos custos fixos em custos variáveis, que segundo Pereira e Franco:

“custos fixos são aqueles que não variam quando se altera o volume produzido ou pelo menos são pouco sensíveis às alterações deste e custos variáveis são aqueles que variam necessariamente quando o volume aumenta ou diminui, mesmo que este aumento ou diminuição seja diminuto” (Pereira e Franco, 1994, pp. 84-85).

Esta nova realidade organizacional, por um lado, obriga as empresas, pelo menos algumas delas, a importantes esforços de transformação social e cultural, que e de acordo com Sainsaulieu “[...] *as práticas inovadoras em matéria de emprego fazem evoluir a empresa para uma concepção menos comunitária e menos fechada sobre as suas estruturas racionais e mais aberta a objectivos de desenvolvimento de sociedade*” (1997, p. 465). Por outro lado, obriga “*a transformação da organização da produção no sentido da sua fragmentação, subcontratação crescente e deslocalização de actividades [...] numa rede de relações desiguais e instáveis*” (Kovács, 2006, p. 49).

Poder-se-á, assim, concluir que as organizações adoptam o *outsourcing* por três razões principais. A primeira deve-se à **gestão de custos**, em que o *outsourcing* proporciona uma oportunidade para reduzir custos e melhorar a previsão dos mesmos. Pode dizer-se que o caso mais normal é o de tornar custos fixos em custos variáveis. O *outsourcing* permite às organizações concentrarem-se nas suas competências essenciais e libertarem-se de outras actividades secundárias. A segunda razão está relacionada com a **gestão de riscos**, isto é, o *outsourcing* não só transfere os riscos de despesas de capital para o fornecedor de serviços (por exemplo, com a tecnologia e inovação), como minimiza os riscos envolvidos na formação e recrutamento do pessoal, uma vez que o *outsourcing* fornece um acesso garantido a aptidões e conhecimentos relevantes. Finalmente, a terceira razão é a **gestão da competitividade**, ou seja, o *outsourcing* não só permite colocar no mercado uma grande diversidade de produtos ou serviços com qualidade como permite dar uma resposta ao mercado mais rápida.

Infelizmente, o factor humano também nesta técnica é considerado como um custo a ser reduzido através “*da deslocalização para outras regiões, com salários mais baixos, menos exigências por parte dos trabalhadores e maior liberdade empresarial*” (Kovács, 2006, p. 49), para que a capacidade competitiva das organizações cresça e os índices de eficiência e eficácia melhorem.

2.1.7 Reengenharia

No mesmo sentido e com lógicas idênticas às práticas antecedentes, surgiu a *reengenharia*, no início da década de 90, pela mão de Michael Hammer. Através de um artigo publicado pela *Harvard Business Review*, o autor referiu-se pela primeira vez à reengenharia como sendo “[...] o acto de repensar e reestruturar de forma radical os processos empresariais para obter grandes progressos em indicadores críticos de desempenho, tais como custos, qualidade, serviços e rapidez” (Champy e Hammer, 1994, p. 22).

No entanto, a consagração do conceito – reengenharia dos processos (*Business Process Reengineering*) – só chegaria em 1993 com o livro *Reengineering the Corporation*, em parceria com James Champy. Para os autores, a reengenharia significa começar de novo, ou seja, partir do zero em relação a tudo o que diz respeito ao quadro de referências (actividades e processos) existente na organização.

Esta técnica promove mudanças radicais nas estruturas e nos “[...] procedimentos existentes nas organizações e criam formas completamente novas de realizar o trabalho” (Kovács, 2006, p. 46). “[...] Uma estrutura organizacional mudada, ou uma reorganização mais radical, leva naturalmente a uma mudança de cultura de empresa. Põe em destaque como as organizações são, bem como o que elas fazem” (Obeng e Crainer, 1996, p. 187).

Ao contrário da *Lean Production* que está vocacionada para a indústria, a *reengenharia* direcciona-se para o sector dos serviços. Os seus princípios básicos defendem a orientação para o cliente, concentração nos *outputs* e não nos *inputs*, eliminação de hierarquias, mudança das estruturas e sistemas da organização, melhoria da qualidade e do serviço, supressão de desperdícios, estímulo à inovação por toda a organização, simplificação dos processos de trabalho/tarefas de execução, aplicação das tecnologias, estímulo à polivalência, à aprendizagem, autonomia e criatividade dos colaboradores, estímulo ao trabalho em equipa e à participação e envolvimento dos colaboradores na realização dos processos de trabalho, dar aos colaboradores mais responsabilidade para identificarem e resolverem problemas e introdução de *feedback* em cada etapa de cada processo operacional.

Neste conjunto de princípios, está implícito algum desprezo pelos recursos humanos, “[...] prestando pouca atenção à sua formação, qualificação e desenvolvimento profissional” (Kovács, *op. cit.*, p. 51), predominando a importância da *performance*. Nos mesmos, depreende-se maior ênfase na tecnologia, que dá mais qualidade e quantidade aos produtos e aos processos, porém, sobrecarrega os colaboradores e torna o trabalho mais intenso.

Embora seja uma técnica considerada inovadora, visando tornar os processos organizacionais mais eficientes, o facto de se basear num «tudo ou nada» organizacional cria alguns problemas. O principal problema é que deita para fora e recomeça tudo de novo, isto é, faz com que alguns talentos e *know-how* imprescindível à organização sejam dispensados.

Por outro lado, o nível de desempenho individual e da organização diminui, devido à instabilidade sentida pelos colaboradores. Em correspondência, deterioram-se a qualidade, a produtividade, os serviços e o ambiente de trabalho.

Ao longo do entendimento da reengenharia, barramo-nos com um aspecto curioso. Se a *reengenharia* procura a redução de custos, pelo contrário os processos custam tempo e dinheiro, na sua identificação e planeamento. “*Implica descobrir quem faz o quê, onde, o quê e com que impacte nos principais elementos da organização*” (Obeng e Crainer, 1996, p. 142). Processo é aqui entendido “*como qualquer actividade ou grupo de actividades, que pega num input, acrescenta-lhe valor e fornece ao cliente externo ou interno, um output*” (Obeng e Crainer, *op. cit.*, p. 142).

É evidente que identificar os *inputs* e *outputs* de um processo e medir os níveis de desempenho, tais como o tempo que leva a produzir o *output* e qual o custo e a qualidade, implica um investimento considerável por parte das organizações que queiram implementar a *reengenharia*.

Vale a pena notar, também, que a *reengenharia*, tendo em consideração uma modernização radical das estruturas e dos procedimentos, não toma em consideração a administração da organização no sentido do futuro, a médio e a longo prazo. Tem uma perspectiva a curto prazo.

Actualmente, questiona-se sobre a teoria da reengenharia se é ou não suficientemente ampla para produzir as mudanças necessárias às empresas do século XXI. Questões difíceis, como de humanização do trabalho, integração social, cultura e valores, vieram para ficar.

2.1.8 Qualidade Total

De uma forma geral, a necessidade de compreender a implantação de um processo de gestão da qualidade começa com o entendimento do que significa qualidade. Torna-se relevante saber o que é exactamente a qualidade, para que os esforços destinados a obtê-la

sejam correctamente direccionados. Primeiro é necessário estabelecer a diferença entre qualidade e qualidade total (em língua inglesa *Total Quality Management* – TQM), ressaltando que são conceitos distintos e que, embora nem sempre possam ser dissociados, não estão necessariamente relacionados.

Para Rothery a “*qualidade é a adequação ao uso. É a conformidade às exigências*” (1993, p. 13). Segundo Lobos a “*qualidade tem a haver, primordialmente, com o processo pelo qual os produtos ou serviços são materializados. Se o processo for bem realizado, um bom produto final advirá naturalmente*” (1991, p. 14). A qualidade, por si só, diz respeito às percepções que cada indivíduo tem em relação a determinado produto ou serviço, conforme o uso que dele faz.

A qualidade sendo vista numa “[...] *perspectiva global, alargada a toda a empresa e a tudo o que nela se faz, mobilizando a inteligência de todos, é designada de qualidade total*” (Ganhão, 1991, p. 15). A qualidade total, no contexto do nosso estudo, refere-se a um conjunto de actividades para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito, aos princípios de gestão da qualidade, de modo a satisfazer todas as pessoas envolvidas com a organização.

Apesar da variedade de conceitos com a qual é definida, entendida e praticada, a qualidade deve ser sempre definida de forma a orientar-se para o seu alvo específico, o consumidor, pois é ele quem usa o produto ou o serviço. Assim, a qualidade deverá assegurar “[...] *a satisfação plena dos seus clientes, hoje e sempre*” (Ganhão, *op. cit.*, p. 14).

Foi com esta preocupação permanente de satisfazer o cliente que a qualidade apareceu na essência da administração científica de Taylor. O esforço de aperfeiçoar a qualidade dos produtos pode ser entendido, através dos princípios impostos: especialização, divisão do trabalho, selecção científica, avaliação das tarefas, regulamentação formal dos comportamentos, sanções e recompensas.

A procura da qualidade começa então a ganhar valor perante as organizações. No entanto, somente a partir do fim da Segunda Guerra Mundial é que aumenta de modo progressivo a responsabilidade da qualidade, com a inclusão de instrumentos, aparelhos de medição e de métodos cada vez mais sofisticados de produção.

Confirmada a importância da qualidade, Ganhão conta que “*após a Segunda Guerra, a qualidade dos produtos ocidentais era a melhor. Por si só, as referências «made in Germany», «made in USA», «made in Switzerland», etc., eram garantia da qualidade dos produtos*” (1991, p. 17). Contudo, “*esta situação começou a alterar-se, a qualidade dos*

produtos japoneses começou a melhorar de maneira notável, de tal modo que, em meados da década de 70, atingiu níveis comparáveis aos dos produtos ocidentais” (cf., op. cit., p. 17).

Este redireccionar da indústria japonesa, deve-se a W. Edwards Deming e Joseph Juran, que, após a Guerra, estiveram no Japão a trabalhar em áreas ligadas ao controlo de qualidade. Deming e Juran tornaram-se dos mais conhecidos estudiosos da qualidade total e Rodrigues diz-nos que as teorias defendidas por estes autores não ensinaram nada de novo aos japoneses, por serem:

“defensoras de uma concomitância entre vários factores nas actividades organizacionais, tais como a excelência²⁷ nos processos de gestão, administrativos e operacionais, o espírito de melhoria contínua, a liderança de custos, o relacionamento privilegiado com clientes (internos e externos) e fornecedores, o envolvimento de todos os colaboradores nos processos e uma orientação absoluta para as necessidades do mercado” (Rodrigues, 1998, pp. 84-85).

Antes “*promoveram a aplicação de técnicas já conhecidas, mas que não eram ali aplicadas com toda a sua potencialidade*” (Ganhão, op. cit., p. 18). Isto atingiu, no entanto, o Japão que se tornou “[...] *o mais forte concorrente e a potência mais activa, atingindo posições dominantes em muitos ramos industriais, com recordes de produtividade, penetrando cada vez mais nos mercados dos EUA e da Europa ocidental*”(Kovács, 1998, p. 96).

O êxito das organizações japonesas desencadeou o desenvolvimento de estruturas e processos cada vez mais eficazes e flexíveis, e a adopção de modelos de gestão voltados para a racionalização, a qualidade de produtos e serviços e a redução de custos nas empresas ocidentais.

A luta contra a concorrência e a procura da satisfação dos clientes, colocou a qualidade na estratégia de gestão das organizações, a partir da década de 80.

De todas estas constatações resulta uma grande mudança nas exigências dos consumidores. O preço deixou de ser o factor mais importante de competitividade. “*Hoje, a diferença está em melhor surpreender o mercado com a qualidade dos produtos e serviços*” (Ganhão, op. cit., p. 18). Clientes exigem produtos com características que satisfaçam as suas necessidades e expectativas. Como as suas necessidades e expectativas estão sempre a mudar, e por causa das pressões competitivas e dos avanços tecnológicos, as organizações são forçadas à melhoria contínua dos seus produtos e processos.

²⁷ O autor refere-se à excelência como *performance* empresarial acima da média.

Para enfrentar um mercado exigente em termos de qualidade, além dos produtos, serviços e processos, a organização depende da qualidade dos seus colaboradores, do seu conhecimento e da sua flexibilidade (ter capacidade de se adaptar a novas situações).

“Porém, as empresas não precisam apenas de pessoas. Precisam de pessoas com uma formação adequada, de modo a poderem realizar as alterações organizacionais necessárias, [...] melhorar a produtividade, aumentar o envolvimento individual, modificar as atitudes, a cultura ou a personalidade da organização” (Ganhão, *op. cit.*, p. 37).

Também, a organização terá de se tornar, ela própria, flexível.

Compreende-se que, pelo nível que se coloca a qualidade, exige-se a participação de todos na organização. São actores como fornecedores, clientes, funcionários, gestores e concorrentes que conduzem ao sucesso de uma organização. Há que juntar a implementação e manutenção de um sistema de gestão eficaz²⁸. Esta é uma das grandes metas de qualquer organização que queira sobreviver e competir à escala mundial.

Em conclusão, a técnica de gestão da qualidade total induz a mudanças do desenho organizacional, quer nos seus componentes técnicos quer nos aspectos comportamentais e culturais. Todavia, as empresas precisam destas alterações para se adaptarem à realidade ou então desaparecem. Do que se disse acerca da pressão competitiva, e partilhando da opinião de Ganhão a “*qualidade total é satisfazer os clientes ao mais baixo custo para a empresa*” (cf., *op. cit.*, p. 67).

Uma impressão geral das diferentes técnicas acompanhou o novo contexto da competição da economia global, no sentido da redução de custos, de uma organização mais flexível, de inovação tecnológica e de processos, aumentando com isso a pressão e o stress do meio ambiente organizacional. Cada técnica é apresentada como uma ruptura em relação à anterior e um avanço de novas formas produtivas. As mudanças ousadas e inovadoras, das diferentes técnicas, foram precursoras do sucesso do passado e continuarão a caracterizar o futuro das organizações. Torna-se relevante a cultura da empresa, a confiança mútua, a autonomia, a participação, a cooperação entre indivíduos e equipas, unidades e empresas, no sentido da melhoria não só da qualidade mas

²⁸ De forma a garantir a eficácia da gestão, fiabilidade, qualidade e o rigoroso cumprimento de prazos criou-se um conjunto de normas que contém directrizes para implementação de um sistema de gestão da qualidade - *International Standard Organization* (ISO 9000), compreendendo 157 países. Resumidamente, a ISO 9001 refere-se ao *design*, à produção, às instalações e ao sistema de serviço, a ISO 9002 contempla a produção e instalações, a ISO 9003 engloba inspecções e testes aos produtos e a ISO 9004 é um guia interno.

também da eficiência produtiva. Na realidade, as técnicas de baixo custo podem ser rapidamente implementadas, mas enquanto mudanças culturais podem levar anos.

2.2 Conceitos Básicos de Produtividade

Admite-se que a «produtividade» muito provavelmente seguiu a trajectória da própria humanidade. Desde o Homem primitivo, que usava o próprio corpo para caçar ou então uma lasca de pedra amarrada na ponta de um pau, tendo sido o seu primeiro utensílio, passando a utilizar mais tarde o arco e a flecha, até ao Homem moderno, preocupado em aumentar a produção através da melhoria contínua de processos. O Homem evoluiu mas sempre auxiliado pelo progresso acelerado de ferramentas e métodos de produção.

No ritmo evolutivo esteve o conceito de «produtividade», embora seja bastante comum pensar em produtividade como sinónimo de produção. São, no entanto, termos diferentes, conforme defende Sumanth (1998, p. 12). A produção está, fundamentalmente, relacionada com qualquer actividade que cria valor. Abrangendo, portanto, todas as actividades económicas pelas quais os factores produtivos (matérias-primas e subsidiárias²⁹, materiais³⁰, trabalho humano, tecnologia, utilização da terra, edifícios, energia, água e capital financeiro) são usados na produção de bens ou serviços. Os bens ou serviços surgem, assim, como o resultado do consumo dos factores. As actividades, por norma, são geridas por um agente económico que lhes atribui um valor específico. A produtividade, por sua vez, consiste em medir o desempenho económico de um qualquer país, organização, de uma unidade de produção e/ou de uma unidade de trabalho.

Um diagnóstico sobre o tema permite-nos reconhecer que, ao longo dos dois últimos séculos, vários autores procuraram clarificar o conceito de produtividade, em diferentes perspectivas³¹. Para Sumanth (*op. cit.*, p. 4), o termo terá sido usado formalmente, pela primeira vez, pelo matemático francês Quesnay, em 1766. O autor prossegue afirmando que

²⁹ As matérias-primas são bens que se destinam a ser incorporados nos produtos finais ou acabados, enquanto as matérias subsidiárias são bens necessários à produção que não se incorporam materialmente nos produtos finais.

³⁰ Consideram-se materiais para transformação, consumo no processo produtivo ou simples incorporação no produto final, sem transformação.

³¹ Com o propósito de contribuir para a compreensão do conceito a nível organizacional e da utilidade da sua gestão, procede-se a uma revisão da literatura no âmbito da gestão e da economia organizacional. Excluem-se da análise outras perspectivas comuns do tema, como seja a óptica da engenharia.

em 1883, outro francês, Littré, interpretou o termo como «capacidade de produzir». Numa abordagem económica, a expressão reside no resultado conseguido através da utilização de determinados meios. Por conseguinte, em 1950, a Organização para a Cooperação Económica Europeia (OCEE)³² designa a produtividade como “*o quociente obtido pela divisão do output por um dos factores de produção*” (Sumanth, *op. cit.*, p. 4), ou seja, por um *input*³³. Assim, segundo o autor, pode-se falar da produtividade do capital, das matérias-primas, da terra, do trabalho e de outras.

Ao mesmo tempo que a OCEE, os economistas como Marx, Schumpeter, Keynes e outros fizeram escalar o conceito de produtividade para uma posição de destaque, transformando-se num importante factor tanto na gestão organizacional como de uma economia, quando a febre da produção em massa já começava a mostrar sinais de cansaço e os problemas de capacidade e sistemas de produção começaram a aparecer. Entre outras, os economistas consideravam determinantes imediatas da produtividade de uma economia o nível tecnológico, a quantidade e a qualidade da força de trabalho, a quantidade e composição de *stocks* e a natureza das condições dos recursos naturais.

Por sua vez, na década de 60, os economistas John Kendrick e Daniel Creamer definem produtividade como sendo a eficiência com que os recursos de produção são usados, para produzir um bem ou serviço. Os mesmos autores explicam que a produção depende dos recursos existentes e da eficiência com que são utilizados. Esta visão assenta na convicção de que o aumento da produtividade ocorre quando aumenta a eficiência. Poder-se-á admitir com esta nova relação entre o que é produzido e o que é usado para produzir, que a palavra «produtividade» é confundida, muitas vezes, com eficiência.

No entanto, para Sumanth (*op. cit.*, pp. 12-13), a produtividade não pode ser confundida nem com o conceito de eficiência nem de eficácia. O autor defende que a produtividade requer ambas. Por sua vez, Carvalho (2007, p. 18) apresenta os conceitos como componentes inter-relacionados da produtividade, não podendo ser, também na sua opinião, confundidos com esta. Deste modo, o autor considera que a relação eficiência e eficácia melhora a *performance* da produtividade. Nesta linha, argumenta que a produtividade é “*a relação entre uma certa medida de produção e uma outra medida correspondente aos*

³² Organização para a Cooperação Económica Europeia extinta em 1961 e que deu origem à actual Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico (OCDE).

³³ O *output* representa o volume de produção em valor ou em unidades e/ou serviços vendidos e o *input* refere-se ao volume dos factores utilizados nessa produção e/ou serviços vendidos.

factores utilizados, traduzida num indicador que ilustra a eficácia dos outputs e a eficiência dos inputs de um dado sistema produtivo” (cf., op. cit., p. 17).

Entretanto, nos anos 70, a temática da produtividade parece ter sido esquecida, o que pode atribuir-se ao facto de na época se procurar explicar a eficiência recorrendo a outras medidas, por exemplo, da rendibilidade e da economicidade.

Após um período de menor interesse, durante a década de 80 a temática da produtividade torna-se de novo objecto de análise de investigadores. Destaca-se o contributo de Sumanth, em 1984, na tentativa de definir a produtividade sob três perspectivas diferentes. A primeira abordagem é a da **produtividade parcial**, que trata da relação entre a produção obtida e um factor de produção específico, utilizado isoladamente. A título de exemplo, a produção por trabalhador seria uma medida parcial, pois exclui os custos da mão-de-obra, de matérias-primas, de capital, de equipamentos, entre outros serviços prestados.

Numa segunda abordagem, propõe a **produtividade total dos factores**, ou seja, é a relação entre a produção obtida por unidade e a totalidade dos factores utilizados (tipicamente o capital e o trabalho). Na terceira abordagem, Sumanth propõe a **produtividade total** que é a relação entre a produção total obtida e a soma de todos os factores de produção utilizados.

Os estudos mais recentes evidenciam sinais de mudança, sobretudo ao questionarem o que é e o que tem sido a produtividade e quais os factores que a influenciam.

Com efeito, o resultado da investigação sobre a produtividade mostra que, de facto, definir produtividade não é tarefa fácil, sobretudo quando queremos uma resposta precisa. Porém, as tentativas de definição de produtividade parecem convergir para a mesma ideia de que esta depende da optimização dos sistemas produtivos (rentabilidade, produtividade do trabalho, taxa de utilização dos instrumentos de produção, qualidade, prazos, taxa de avarias, entre outras) e de uma boa «gestão dos *inputs*» (Carvalho, *op. cit.*, p. 18), ou seja, obter uma maior quantidade de produtos ou serviços com menos recursos mas de boa qualidade.

Em última análise, “a produtividade é uma das medidas mais importantes do desempenho económico” (Samuelson, 2005, p. 116) de uma qualquer organização ou país. Estudos sobre a produtividade enfatizam a ideia de que, segundo o critério utilizado, a medida da produtividade permite avaliar o desempenho de uma organização ou economia, fornecendo elementos ao processo de planeamento estratégico das operações e de definição das políticas organizacionais a adoptar, assim como na tarefa de identificar onde se devem concentrar os esforços.

2.3 Medidas da Produtividade

A ideia fundamental que se extrai da análise da relação entre o volume de produção e o volume de recursos utilizados, para obter essa produção, é a de que a produtividade acima de tudo é uma medida de eficiência e eficácia do processo de produção de uma ou de um conjunto de empresas. Assim definida, a produtividade pode ser entendida como o quociente entre o que a empresa produz (bens e/ou serviços) e o que ela consome (tudo o que é necessário para obter esse bem e/ou serviço), ou seja, não é mais do que um rácio entre *outputs* e *inputs* que mede a contribuição do *input* para o *output*.

É comum a grande preocupação residir na gestão dos *inputs*, no sentido de se fazer o mesmo ou até mais com menos recursos. “*Não se põe em causa a razão do decréscimo dos outputs, normalmente traduzido por uma inadequação da empresa ao mercado, ou por uma evolução no ciclo de vida dos produtos que os torna menos atractivos*” (Carvalho, 2007, p. 18). Quer isto dizer que a atenção recai, sobretudo no denominador, ou seja, na redução dos *inputs*, pondo de parte o factor da diferenciação que induz o acréscimo de competitividade de qualquer empresa, o aumento dos *outputs*.

O trabalho e o capital são os factores de produção que mais se destacam dos *inputs*, ainda que exista o das matérias. Por esta razão, quer o rácio da **produtividade do trabalho** quer da **produtividade do capital** são frequentemente utilizados na determinação do desempenho económico de uma dada organização ou país. Sendo o primeiro considerado como, a nível de uma organização, a medida da relação do valor da produção dividido pelo número de trabalhadores ou pelas horas trabalhadas. A nível de um país, a produtividade global não pode ser medida em número de produtos como se faz na indústria, pois trata de uma enorme panóplia de produtos diversos de bens e serviços, sendo necessário usar uma unidade agregada. Uma unidade que agregue os diversos produtos de diversas empresas em termos de valor. Posto isto, a produtividade do trabalho, a nível de um país, pode ser entendida como a medida da relação do valor do Produto Interno Bruto³⁴ (PIB) dividido pelo número de trabalhadores ou pelas horas de trabalho.

Por conseguinte, a produtividade do capital de um país é a relação do valor do PIB e o capital. Enquanto a nível de uma organização é o valor acrescentado aos bens (matérias-primas e subsidiárias) e/ou serviços externos durante o processo de transformação a que são

³⁴ O Produto Interno Bruto pode ser definido como sendo o valor da produção total de bens e serviços produzidos num dado país num determinado período de tempo (nunca superior a um ano económico).

submetidos (VAB³⁵) dividido pelo valor do capital. Este último, como factor de produção, designa tanto o conjunto de todos os bens utilizados no processo produtivo (quer seja o valor de terrenos, de edifícios, dos materiais e equipamentos, das matérias-primas, dos meios de transporte ou outros) como o conjunto de todos os meios financeiros utilizados no mesmo processo, tais como amortizações, salários, seguros, juros, empréstimos, rendas, impostos ou outros.

Das descrições dos factores de produção capital e trabalho, é possível distinguir-se produtividade total e produtividade específica ou parcial. Entende-se por produtividade total “a produção por unidade da totalidade dos factores” (Samuelson, 2005, p. 116) e por produtividade específica “um rácio entre o output total e um tipo de input” (Sumanth, 1998, p. 15). Poder-se-á, assim, calcular, ainda em termos muito gerais, os valores da produtividade do trabalho, do capital e das matérias de uma empresa ou de uma economia, de forma parcial ou total, de acordo com a realidade de cada uma e a partir da recolha e de tratamento de dados.

2.3.1 Produtividade do Trabalho

A forma mais comum de se medir a produtividade está relacionada com o factor trabalho (mão-de-obra), que em sentido económico “*é toda a actividade, física ou intelectual, remunerada, realizada com uma finalidade económica*” (Pinto, 2003, p. 23).

Sempre que possível o número de horas de trabalho é utilizado como medida do factor trabalho. Uma outra opção é a utilização do número de empregados globais da empresa. Estes dois factores fornecem uma medida mais rigorosa do *input* trabalho. Como *output* utiliza-se a produção total em unidades físicas ou monetárias.

A produtividade da mão-de-obra de uma organização obtida, com o número de pessoas empregadas, reflecte o valor ou a quantidade dos produtos produzidos em média por

³⁵ A produção efectuada por uma empresa é dada, efectivamente, pelo valor do VAB. Esse valor, determina-se pela diferença entre o total de recursos ou o total da produção e o consumo intermédio ou custo das matérias-primas e de outros consumos no processo produtivo. É possível traduzir esta definição, utilizando o Sistema de Normalização Contabilística, pela fórmula $VAB = \text{Vendas (SNC 71)} + \text{Prestação de serviços (SNC 72)} + \text{Rendimentos suplementares (SNC 78)} + \text{Trabalhos para a própria entidade (SNC 74)} - \text{Custo dos inventários vendidos e das matérias consumidas (SNC 61)} - \text{Fornecimentos e serviços externos (SNC 62)} - \text{Outros gastos e perdas (SNC 68)}$.

cada pessoa empregada, num determinado período de tempo. Se no denominador se utilizar o número de horas de trabalho, então a produtividade da mão-de-obra obtida reflecte, para um determinado período de tempo, o valor ou a quantidade dos produtos produzidos em média por cada hora de trabalho.

De salientar que esta medida de produtividade, em valores monetários, pode ser pouco eficaz na medida da produtividade de uma organização. Este facto justifica-se, por exemplo, no caso do mercado impor que o preço de um produto se mantenha constante ao longo de um período de tempo e o custo das matérias-primas e da energia aumente nesse mesmo período. Então, se a produtividade física (número de produtos fabricados por hora/homem) se mantiver constante, a produtividade bruta diminui pois o valor acrescentado diminui. Por defeito esta medida de produtividade em valor é adequada, em termos macroeconómicos, para determinar o desempenho de um país ou de regiões e poder comparar com outros(as), ou simplesmente analisar a sua evolução ao longo do tempo. Ora, parece que a produtividade física é a mais adequada na medição do desempenho de uma organização.

Importa observar que quando as medidas físicas (unidades, quilos, toneladas, hectares, litros, metros, entre outras) são conhecidas, pode-se facilmente estimar a produtividade de qualquer factor de produção empregue no processo produtivo. No entanto, na prática, a operacionalidade de *inputs* e *outputs* físicos apresenta-se também muitas vezes difícil. Note-se, quando se trata de empresas prestadoras de serviços, que se impõe quase sempre o uso de aproximações baseadas em valores monetários. Pois muitos dos produtos do nosso sistema económico não são itens físicos mas sim serviços (comércio, segurança, turismo, administração pública, contabilidade, auditoria, seguros, banca, espectáculos, entre outros) o que torna a realidade empresarial ainda mais complexa, além da tarefa de medição da produtividade ser mais difícil.

Não há dúvida que medir a produtividade de uma organização produtora de bens é, aparentemente, mais fácil que uma prestadora de serviços. Porém, também apresenta dificuldades, sobretudo quando essa organização fabrica vários produtos diferentemente mensuráveis ou com o mesmo equipamento e a respectiva proporção de mão-de-obra não é permanentemente fixa. Para ultrapassar estes obstáculos, tem-se optado pela utilização de indicadores da produtividade que confrontam a produção mensurável, com cada um dos factores de produção mais facilmente quantificáveis, considerados em separado, sobretudo o indicador da produtividade do trabalho.

Na mesma ordem de ideias, convém igualmente evocar que muitas vezes existe a falta de conhecimento dos tempos de processamento associados a todas as operações do processo de produção de todos os produtos. Há pois que conhecer de perto os diversos tempos do processo produtivo. Os tempos da laboração dos produtos englobam o tempo efectivo, o tempo suplementar e o tempo improdutivo. Por efectivo, entende-se a quantidade de tempo contida num dado produto ou numa operação, por suplementar a quantidade de tempo que excede ao que se exigiria na fabricação do produto ou da operação. O termo «improdutivo» refere-se à quantidade de tempo de interrupção do trabalho, por qualquer causa.

Conhecer os tempos de operação ou processamento dos produtos apresenta enormes vantagens. Não só permite o cálculo de produtividade da utilização da mão-de-obra, como o cálculo mais rigoroso dos custos, planeamento e controlo da produção mais realista, planeamento de capacidades, gestão das actividades, gestão dos recursos humanos entre outras.

Como vimos, a produtividade do trabalho deve ser interpretada com muito cuidado quando se pretende com ela medir a eficiência de uma unidade de trabalho e/ou unidade de produção de uma organização, porque reflecte mais do que a eficiência dos trabalhadores. Reflecte a eficiência com que são utilizados os recursos existentes e aspectos não especificamente quantificáveis, que têm a ver com toda a cultura estabelecida e com o ambiente em que se move a empresa.

Ainda no que compete à medição da produtividade, são evidentes as dificuldades de ordem prática ligadas à sua quantificação. A dificuldade surge sobretudo quando existem vários produtos diferentemente mensuráveis ou de difícil medida ou a utilização de diversos instrumentos de produção. A existência de diversos factores produtivos dificulta ainda mais a medição, pelo que se opta considerá-los em separado.

2.4 Produtividade, Rendimento e Rentabilidade

A fim de precisar melhor a noção de «produtividade», e com o objectivo de evitar falsas interpretações que são relativamente frequentes, convirá distingui-la das noções de rendimento e de rentabilidade, tal como se fez com a eficiência e com a produção.

Embora se verifique uma forte associação entre produtividade e rendimento ou produtividade e rentabilidade, não se devem confundir, entre si, estes três conceitos. Para além de serem complexos, têm significados diferentes, dependendo não só de quem os defina, como das diferentes partes interessadas. Sendo, no entanto, conceitos importantes na avaliação da *performance* das organizações, neste trabalho procurámos apenas distingui-los no âmbito da produtividade, deixando de fora as concepções sob o ponto de vista económico e financeiro.

Numa primeira análise à produtividade, constatou-se que ela *“depende não só da forma eficiente como produz os seus bens e/ou serviços, mas também, em elevado grau, da eficácia do que produz, sendo determinada pelas necessidades e pela procura do mercado”* (Carvalho, 2007, p. 31). A dinâmica da produtividade do trabalho destaca-se de todas as outras medidas, podendo exprimir-se sob a forma de um consumo específico, por exemplo, do número de horas trabalhadas por um ou mais trabalhadores.

Quanto à abordagem do rendimento, coloca a ideia de que diz respeito apenas à remuneração recebida pelos trabalhadores, como retribuição das actividades exercidas numa organização. No entanto, a investigação sobre o tema levou-nos a uma outra abordagem, mais estrita, que assimila o rendimento como o resultado obtido na sequência de uma actividade produtiva, quer de máquinas quer do Homem. Este resultado é comparado com o objectivo da tarefa, ou seja, com o resultado desejado. E pode ser comparado, no caso do trabalho humano, ao tempo de execução de uma tarefa.

Há muito que Santos (1966) analisou a interligação do rendimento com a produtividade. Em primeiro lugar, referindo-se ao rendimento dos equipamentos, revelou que *“a noção de rendimento, mais restrita do que a de produtividade, está ligada à de uma relação entre o que foi efectivamente produzido por um determinado equipamento e o que deveria ser por ele produzido”* (cf., *op. cit.*, p. 529). Para o autor, o rendimento dos equipamentos é calculado relacionando-se a produção obtida com a produção que teoricamente se deveria obter no período trabalhado. Trata-se da relação entre a produção real e o tempo efectivo para produzir a mesma, comparando o resultado obtido com a relação da produção real pelo tempo previsto.

Um segundo tipo, o rendimento do trabalhador, refere-se *“à produção por ele realizada em determinadas condições técnicas”* (Santos, *op. cit.*, p. 530). A noção de rendimento do trabalhador é utilizada nas medidas de tempos de trabalho e serve para comparar a produção obtida por um trabalhador ao longo do tempo ou com a produção

doutros trabalhadores de qualificação idêntica, ou ainda, e mais frequentemente, com uma produção calculada, definida e teoricamente prevista.

O rendimento do trabalhador é obtido pela relação entre o tempo previsto e o tempo realmente gasto para produzir determinado bem/serviço.

De certa maneira, parte-se do princípio que existe uma relação de causa efeito entre o esforço do trabalhador e a produtividade. Porém, é preciso reforçar que a produtividade não depende apenas do esforço do trabalhador, mas de todos os factores de produção, de uma eficiente organização dos processos de produção e de trabalho e de toda uma cultura enraizada na organização. Aliás, Santos (*op. cit.*, p. 531) afirma que o aumento conseguido no nível de produtividade não é obtido apenas à custa do esforço do trabalhador mas da influência de todos os factores.

No que respeita à rentabilidade é uma “*noção financeira através da qual se exprime a variação relativa de dois parâmetros conexos na vida empresarial*” (Santos, *op. cit.*, p. 531). A rentabilidade exprime-se em unidades monetárias e apura-se através de uma relação entre um resultado e um parâmetro-base (meios utilizados ou actividades desenvolvidas). Pode-se mostrar esta relação através da fórmula $\text{Rentabilidade do Capital Próprio} = (\text{Resultado Líquido da Exploração/Capital}) \times 100$ e $\text{Rentabilidade das Vendas} = (\text{Resultado Líquido da Exploração/Volume Negócios}) \times 100$.

Do ponto de vista conceptual existem alguns princípios que possibilitam a análise das relações entre as noções de produtividade e de rentabilidade. Esses princípios determinam que os preços respectivos dos *outputs* e dos *inputs*, mantendo-se constantes, a rentabilidade e a produtividade total dos factores evoluem no mesmo sentido, quer aumentando quer diminuindo. Se verificar variações dos preços dos *outputs* e *inputs*, de forma não proporcional, mantendo-se constantes as quantidades respectivas, deixa de existir a relação entre produtividade e rentabilidade. O mesmo acontece quando se dá variações das quantidades dos *outputs* e *inputs*, de forma não proporcional, mantendo-se constantes os respectivos preços. A título de exemplo, quando existe um aumento dos preços dos produtos acompanhado de uma diminuição dos preços dos factores de produção pode conduzir a um aumento da rentabilidade sem que a produtividade aumente. Se os preços se comportarem de forma inversa, ou seja, aumentando os preços dos factores e diminuindo os preços dos produtos, verificar-se-á uma diminuição da rentabilidade e um aumento da produtividade total.

A ideia geral que ressalta das noções de rendimento e rentabilidade é a de que existem fortes afinidades com a produtividade. O comportamento do rendimento está fortemente correlacionado com a produtividade. Se a produtividade do trabalho é a produção por unidade de trabalho (número de trabalhador ou horas de trabalho) e o rendimento de um trabalhador é a produção por ele realizada em determinado tempo, então sempre que a produção aumentar e o número de horas de trabalho se manter ou diminuir haverá simultaneamente o crescimento da produtividade e do rendimento.

Quanto à rentabilidade e à produtividade, a afinidade depende das variações verificadas, quer nos preços dos factores quer nos bens/serviços produzidos, na medida em que as variações da produtividade e da rentabilidade se possam verificar no mesmo sentido.

2.5 Aumentar a Produtividade

Do até agora exposto, permite-nos afirmar que a preocupação de aumentar a produtividade continua a ser uma das principais metas de qualquer organização. Este objectivo nasceu da necessidade de aumentar a produção industrial durante a Segunda Guerra Mundial. Numa época em que o aumento da produção se apresentava difícil de se conseguir, nomeadamente devido à escassez de mão-de-obra. Daí que a atenção incidisse fundamentalmente sobre a produtividade do trabalho, e que fosse esta a medida mais utilizada para quantificar no sentido de tentar aumentar a produtividade.

Após o conflito e em tempo de paz, continuou-se a aplicar e a desenvolver técnicas de medida da produtividade e os métodos para a aumentar. Sobretudo, a partir da década de 90, assistiu-se a uma reestruturação das organizações que exigiu a adopção de sistemas de medição do desempenho organizacional. A maior parte das empresas adoptou, por isso, sistemas de medição. Muitas medidas tradicionais (sobretudo financeiras) foram substituídas e/ou complementadas com as medidas da produtividade.

Para as empresas, as medidas da produtividade têm especial efeito ao nível das secções fabris ou de uma série de actividades efectuadas por pessoas e/ou equipamentos, a fim de seguir a respectiva evolução ou de proceder a comparações. Ao nível de todo um país, as

medidas da produtividade baseiam-se na comparação entre empresas diferentes de um mesmo sector de actividade (técnica do *benchmarking*).

O conhecimento e análise das medidas da produtividade permite aos gestores empreender inúmeras acções viáveis de melhoria da produtividade, que na maior parte das vezes conduzem ao seu aumento. Quer sejam acções de ordem tecnológica, económica, organizacional ou, se preferirmos, num sentido mais lato e incomensurável, de ordem sociocultural.

Existe uma forte ligação entre os diferentes planos de acção. Sempre que se altera um desencadeia mudanças no(s) outro(s). Deste modo, é importante que os gestores identifiquem, em primeiro lugar, as acções a implementar, após o conhecimento das medidas de produtividade, para que possam dar início à execução de um plano de acções de mudança, na perspectiva de melhorar a produtividade. Têm sido muitas as iniciativas de mudança para acompanhar a nova realidade dos mercados competitivos. As empresas contemporâneas, confrontadas com o problema de pensar e de gerir as adaptações do seu sistema económico-social e das suas estruturas de organização ao meio ambiente mutável e variável, apostam cada vez mais em processos de mudança.

O processo de mudança centra-se frequentemente nas alterações tangíveis, como as transformações e inovações tecnológicas, que são as mais fáceis de identificar. Com efeito, as organizações dedicam mais atenção e recursos às tecnologias mais avançadas e sistemas de informação e de comunicação, numa óptica de optimização das suas actividades produtivas. Na prática, as tecnologias e sistemas facilitam o diálogo e a interacção entre os departamentos, bem como entre escritórios e oficinas. Desenvolvem um relacionamento mais aberto com clientes e outros *stakeholders*. A cooperação destes sistemas permite integrar electronicamente diversas funções (compras, logística, planeamento de produção, vendas e outras), disponibilizar informação aos colaboradores e até recolher sugestões que permitam desenvolver as tarefas de trabalho ou melhorias organizacionais.

O uso da inovação tecnológica permite, ainda, a simplificação e a realização de actividades humanas na organização, a melhoria das condições de trabalho, a redução de tempos na execução das tarefas e a redução de custos com a mão-de-obra.

O progresso técnico também está na origem dos produtos ou serviços das empresas. A introdução de equipamentos mais flexíveis e produtivos, não só melhora os processos produtivos como aumenta a quantidade e a qualidade dos seus produtos ou serviços,

reflectindo-se sobre os preços de venda, que se tornam mais baixos e competitivos. Estes são motivos mais que suficientes para que as organizações adiram à mudança da tecnologia.

Como observa Carvalho “*o dinamismo tecnológico é determinante no crescimento da produtividade*” (2007, p. 156), mas a contribuição deste investimento para o crescimento da produtividade, por si só, é pequeno.

Para melhorar e aumentar a produtividade à que haver, também, mudanças organizacionais. Trata-se de intervenções ao nível das condições e da organização do trabalho, numa perspectiva de adaptação da técnica (equipamentos, máquinas, instalações) às necessidades humanas e sociais. As mais conhecidas passam por tornar as instalações e equipamentos mais racionais, ou seja, a distribuição física dos equipamentos deve estar adequada às quantidades e à diversidade de produtos produzidos. Poderá haver custos constantes de movimentação de matérias, materiais e pessoas que podem ser minimizados com uma boa distribuição física dos equipamentos.

Adequar a linha de produção ou os serviços às necessidades do mercado, é outra intervenção ao nível organizacional, uma vez que a procura tem-se alterado ao longo do tempo, e as linhas de produção ou serviços já não estão equilibrados como no início do aparecimento da produção em massa. Esta medida exige, na maior parte das vezes, o reforço de equipamentos, mais actualizados e adequados às tarefas, uma reorganização das próprias tarefas ou implementação de melhores práticas organizacionais. Porém, a aquisição de novo equipamento só se justifica se o custo do investimento for compensado ou oferecer alguma mudança significativa nos produtos ou algum processo produtivo que não possa ser executado com as máquinas existentes. Convém, por isso, apurar se o equipamento existente está a ter pleno rendimento.

É, também, essencial ter ou criar infra-estruturas físicas adequadas às operações diárias da empresa e dos seus serviços. A produtividade é influenciada pelas condições das instalações físicas. Uma empresa que possua infra-estruturas que ofereçam boas condições de trabalho, conforto físico no local de trabalho, um espaço adequado para a elaboração da produção e que permita ter uma gestão rápida e eficaz para atender às necessidades dos clientes e dos fornecedores, apresenta melhores níveis de produtividade, uma vida mais saudável, um equilíbrio físico e emocional do qual tanto beneficia o empregado como o empregador.

Continuando a analisar as intervenções ao nível da organização, não é de mais repetir a importância da utilização de ferramentas de melhoria contínua (*kaizen*, círculos de

qualidade, *just-in-time*, entre outras). Quer isto dizer que, este tipo de ferramentas, não só, permite o aumento da qualidade dos bens ou serviços como conduz ao aumento e à melhoria da produtividade.

Com frequência, os gestores afirmam que querem vencer os desafios da qualidade, da competitividade e da produtividade. No entanto, recorrem a políticas de minimização de custos, que são incompatíveis com os objectivos traçados. Por sistema, tentam sempre reduzir os recursos em vez de tentarem aumentar a produtividade, a quantidade e a qualidade dos produtos ou serviços. Há também a tendência de darem muita importância à tecnologia, ignorando outras dimensões relevantes da produtividade, como o uso do factor humano. De acordo com a descrição de Kovács (1998), desde os anos 30, especialistas em psicologia e sociologia industrial, do trabalho e das organizações “[...] *têm insistido na importância das dimensões humana e social da empresa no aumento da produtividade*” (cf., *op. cit.*, pp. 94-95).

Apenas nas últimas décadas é que se atribuiu maior importância a essas dimensões. Isso tem a ver com as novas condições da clientela e da concorrência que, exigem das empresas “[...] *modificações e inovações nos produtos, inovações e flexibilidade nos processos, melhoria da qualidade e maior funcionalidade da produção, aumento da produtividade e redução dos ciclos de produção*” (Kovács, *op. cit.*, p. 98). A preocupação de responder às novas exigências provocou modificações nas estruturas organizativas das empresas, apoiadas em recursos humanos mais qualificados.

Sem dúvida, as raízes de uma boa produtividade residem nas pessoas, portanto, tirar partido deste recurso é vital. Nesta perspectiva, a dimensão humana é, cada vez mais, tomada em consideração. Basta repararmos nos programas de reorganização do trabalho orientados para uma maior qualidade de vida e de satisfação nesse mesmo trabalho, para nos darmos conta de que realmente o factor humano é um elemento essencial na melhoria da produtividade. Fazem parte dos programas de reorganização do trabalho, aspectos como a autonomia, o conhecimento e a criatividade individual, a flexibilidade na condução das tarefas, a cooperação no trabalho, a responsabilidade, a participação nas decisões, mais comunicação, segurança no trabalho, formação, especialização, qualificação profissional, acessibilidade de informações, condições materiais, adaptação e utilização de novas tecnologias.

Contudo, para que o capital humano ofereça um maior nível de produtividade, além das técnicas de gestão, das formas organizacionais que rompem com as práticas tradicionais e

dos programas de reorganização do trabalho, é necessário haver estímulos e incentivos económico-financeiros. Como é sabido, estes são elementos que pesam muito no processo de desempenho produtivo, não o sendo em exclusividade.

No entanto, é interessante notar que existe hoje uma política salarial que premeia os trabalhadores com *performance* mais elevada. Ou seja, a aposta em pagamentos salariais variáveis, associados a um sistema de gestão de desempenho que deixa de remunerar os trabalhadores da mesma forma, mas que proporciona-lhes uma melhoria das suas actuais competências e o seu próprio desenvolvimento pessoal. Esta política já foi adoptada por várias organizações e tem ganho alguma preponderância nos últimos anos.

Contudo, a remuneração salarial fixa continua a ser decisiva como forma de atrair talento ou como capacidade de o reter, sobretudo em Portugal.

É oportuno explicarmos que a remuneração dos trabalhadores envolve salários e recompensas organizacionais. Quanto ao salário, Chiavenato refere que é “*uma contraprestação pelo trabalho de uma pessoa na organização*” (1999, p. 222). As recompensas organizacionais, segundo o mesmo autor, podem ser financeiras (directas e indirectas) e não financeiras. Das financeiras indirectas fazem parte o salário-base, prémios (de produtividade, assiduidade, desempenho, de antiguidade, entre outros) e comissões. As recompensas financeiras indirectas compreendem as horas extraordinárias, subsídios (de férias, Natal, de alimentação, de turno, de transporte), gratificações, gorjetas, senhas de refeição, ajudas de custo, utilização de viatura da empresa, portagens, combustível e estacionamento.

Sobre as recompensas organizacionais não financeiras, à semelhança do que foi descrito nos programas de reorganização do trabalho, são exemplo a oportunidade de desenvolvimento, reconhecimento e auto-estima, qualidade de vida no emprego, promoção, liberdade e autonomia no trabalho, formação, especialização, qualificação profissional, acessibilidade de informações, participação nas decisões, condições materiais e de segurança no trabalho, utilização de novas ideias e tecnologias. As recompensas não financeiras estão muito ligadas à cultura da empresa, aos seus valores e princípios operativos.

Decerto que a adopção de uma política salarial associada a uma gestão de desempenho baseada no desenvolvimento do capital humano representa um crescimento na produtividade. Mas leva ainda a uma mudança cultural importante, por força da relação que passa a existir entre os colaboradores, pela sua capacidade de trabalho em equipa, pelos seus níveis elevados de empenhamento organizacional e de envolvimento no projecto da empresa.

Neste contexto, torna-se necessário analisar a dimensão cultural como mais um factor que determina o sucesso de uma organização a par da melhoria e do aumento da produtividade.

Explorar o contributo da cultura organizacional, no aumento da produtividade, será assunto a tratar nas partes seguintes desta reflexão sobre a análise cultural.

A lição a retirar deste capítulo é a de que a melhoria ou o aumento da produtividade não se obtém apenas pela optimização separada do emprego da energia humana, da tecnologia, de equipamentos, do capital, das estruturas organizativas ou físicas, da aplicação de práticas de gestão e procedimentos. Deve basear-se na optimização do sistema complexo que integra o conjunto dos diversos factores de produção (de que se destacam o trabalho humano, a tecnologia e a organização) e a sua combinação, tendo em conta o ambiente em que a empresa se move (condições conjunturais, condições de trabalho, clima ideológico, nível educativo, tecnológico e cultural, incentivos fiscais, entre outros).

CAPÍTULO 3 – CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1 Cultura Organizacional e Comportamento

Desde o início do século XX temos vindo a assistir a consideráveis esforços de produção teórica destinada a descrever, explicar e mudar as organizações. Estas iniciativas geram um reflexo sobre a **cultura organizacional**³⁶ como estratégia potencialmente indutora do alcance de metas organizacionais por excelência: a eficácia e eficiência. No entanto, convém esclarecer que a cultura organizacional envolve uma pluralidade de conceitos teóricos cujos componentes nos disponibilizam um quadro conceptual complexo, multifacetado e nada consensual. Múltiplos trabalhos sublinham este aspecto, fazendo-se referência à existência de múltiplos paradigmas (Kuhn, 1970; Burrell e Morgan, 1979; Smircich, 1983; Martin, 1985; Lopes e Reto, 1990), quadros de referência (Bolman e Deal, 1991), metáforas (Morgan, 1986; Mckenna e Wright, 1992), modelos (Quinn, 1988) ou narrativas analíticas (Reed, 1996), conceitos pluralistas (Gioia e Pitre, 1990), parciais (Frost, 1980) ou incomensuráveis (Aldrich, 1992). Perante a profunda divergência teórica dos quadros conceptuais, assistimos a diversas leituras de uma mesma realidade organizacional.

A questão com que nos deparamos segundo Ferreira *et al.* é que a “*cultura organizacional é um termo que assume diferentes significados para diferentes pessoas*” (1996, p. 315). É o caso da proposta «clássica» de Horton e Hunt, que definem a cultura como “[...] *aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, direito, costumes e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade*” (1980, p. 40). Segundo os autores, cultura é tudo o que é socialmente aprendido e partilhado pelos membros de uma sociedade.

Numa versão mais «moderna» e no âmbito da psicossociologia das organizações, Schein define cultura como:

“um padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e,

³⁶ Neste estudo não faremos claramente distinção entre os conceitos de **cultura organizacional** ou **cultura de empresa**, usando, de preferência, a designação de cultura organizacional, na linha de Sainsaulieu (1997). Como diz o autor, uma cultura de empresa supõe que se realize operações culturais no interior da empresa e “*que nela exista uma cultura organizacional específica*” (Sainsaulieu, 1997, p. 259). Percebe-se assim que para o autor a cultura de empresa extravasa a cultura organizacional. Ainda sobre esta temática, Pimentel (1988, p. 143) é da opinião de que se trata de conceitos distintos. Para o autor, o primeiro, diz respeito ao sistema de representações e de valores partilhados pelos membros da organização. Trata-se de um mecanismo que regula as relações sociais dos actores em organização e identidades particulares. O segundo, refere-se a uma cultura peculiar e própria de uma empresa. Esta perspectiva, implica a existência de projectos colectivos, sentimentos de pertença, aquisição, transmissão e partilha de uma mesma cultura por todos aqueles que integram uma dada empresa.

portanto, serem ensinados aos novos membros como o modo correcto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas” (Schein, 1992, p. 12).

Esta definição concede a cultura enquanto conjunto de símbolos e significados partilhados.

Outra versão é apresentada por Sainsaulieu que propõe o conceito de cultura como sendo tributo “[...] *dos processos culturais de aprendizagem que se elaboram no contexto das relações de trabalho e produzem, a prazo, identidades colectivas; é também o resultado do encontro entre os sistemas de representações específicas de cada grupo humano assim identificado*” (1997, p. 258). Para o autor, a organização é encarada como produtora e portadora de identidades colectivas, de culturas específicas (subculturas) e de relações conflituais, que podem emergir a partir de actores com diferentes identidades culturais que existem no interior da organização. Ainda, na abordagem de Sainsaulieu, é a própria diversidade dos grupos que, mesmo conflitual, está na origem de “[...] *uma verdadeira cultura de empresa na medida em que assenta em aprendizagens culturais*” (cf., *op. cit.*, p. 270). Ao admitir a presença de diferentes culturas entre diferentes pessoas e de subculturas no seio de um mesmo grupo, Sainsaulieu recusa a existência de uma cultura homogénea, admitindo a existência de várias culturas que coexistem lado a lado. Já para João Bilhim, a cultura significa mais do que “[...] *as normas ou valores de um grupo*” (2004, p. 191), traduzindo-se numa resposta genérica aos problemas que podem surgir, baseada em sucessos conseguidos perante situações passadas.

A compreensão do problema da cultura organizacional leva portanto a que diferentes autores trabalhem a partir de diferentes definições e enfatizem diferentes dimensões da mesma. A combinação destas definições contribui para uma visualização mais aberta e dinâmica do conceito de «cultura organizacional» entendida como “*o resultado das aprendizagens de um grupo, de uma organização ou sociedade*” (Bilhim, *op. cit.*, p. 188) e para o estabelecimento do comportamento do grupo³⁷, da organização e da sociedade. Tornar previsíveis os comportamentos organizacionais é precisamente a maior preocupação da cultura organizacional aplicada à gestão.

Se atendermos à revisão da literatura sobre a génese da cultura organizacional chegámos ao entendimento de que esta tem sido “*encarada como uma «técnica» susceptível*

³⁷ Schein (1984, p. 5) defende que não existe cultura nas organizações sem grupos. Estes são possuidores de valores que caracterizam a cultura. Para o autor, um grupo é um conjunto de pessoas que estão juntas o tempo suficiente para partilharem objectivos, problemas, valores e regras comuns e que têm oportunidade de resolver esses problemas de acordo com os objectivos, valores e interesses que perfilham.

de proporcionar aumentos de produtividade” (Gomes, 2000, p. 25) ou de contribuir para o aumento da *performance* e para a melhoria da gestão organizacional, ou seja, uma técnica preocupada com os resultados práticos da gestão. Por outro lado, uma técnica que “[...] *acentua a dimensão plural da organização e se preocupa mais com a diferenciação da cultura no seio da organização, ou seja, com o fenómeno da identidade individual ou grupal no espaço organizacional*” (Ferreira *et al.*, 1996, p. 316). Neste sentido, considera-se importante clarificar o aparecimento e o desenvolvimento do termo para conhecermos quais as suas finalidades e o seu progresso.

A compreensão da cultura organizacional passa pela observação histórica da sua existência. Sabe-se então que a noção de «cultura organizacional» apareceu pela primeira vez nos anos 70, designada como **corporate culture**. O seu sucesso foi tal que ainda hoje permanece a designação. O interesse pela sua aplicação prática originou um amplo debate, a partir da tomada de consciência da importância do factor cultural nas práticas de gestão e na crença de que a cultura pode constituir um factor de diferenciação das empresas bem-sucedidas.

Na Europa, a noção de cultura organizacional aparece com a designação de **culture d’entreprise**. Os empresários franceses desalentados devido à crise económica precisavam, por um lado, de criar uma identidade empresarial única que permitisse à empresa responder aos desafios duma sociedade complexa e plural, por outro a necessidade de fomentar a participação dos indivíduos e grupos diferenciados e a sua adesão a projectos. A **culture d’entreprise** veio de certa forma solucionar esta dificuldade. Em boa medida, o êxito fica a dever-se ao novo contexto da empresa como uma instituição, dotada de uma legitimidade social acrescida e, como tal, remete para a necessidade de recorrer a meios inovadores de gestão da sua imagem. Foi neste âmbito que surgiu o conceito de **gestão pela cultura**, que desloca a ênfase do domínio técnico para o domínio do simbólico, preocupando-se com a procura de mecanismos que façam aumentar a integração e a coesão organizacional.

Porém, o grande desenvolvimento do termo «cultura organizacional» deu-se a partir da década de 80. Em primeiro lugar, deve-se à grande turbulência a que as organizações americanas estavam sujeitas e à sua incapacidade de competir com organizações de outros países, nomeadamente japonesas. Em segundo lugar, deve-se ao fracasso dos modelos racionalistas de gestão das organizações ocidentais, assentes em estudos e métodos quantitativos, limitadores da introdução de mudanças nas organizações, ao nível do seu comportamento social e psicológico. Por último, deve-se às transformações profundas nos

planos tecnológico e económico que obrigaram as organizações a reorganizarem a gestão do trabalho. Desta forma, e sobretudo devido à realização de estudos por vários autores e à criação de modelos teóricos integrados³⁸, a análise da cultura organizacional deu um salto qualitativo em termos teóricos.

Desde então, a cultura organizacional ganha interesse por parte de teóricos e também por pragmáticos, pela tomada de consciência:

“da importância dos factores culturais nas práticas de gestão e a crença no facto de a cultura constituir um factor de diferenciação das organizações bem sucedidas das menos bem sucedidas, sendo a «boa cultura» de organização (no sentido de adequada) um factor explicativo do sucesso económico” (Ferreira *et al.*, *op. cit.*, p. 315).

A cultura organizacional assume-se como um conceito essencial ao sucesso económico das organizações.

Efectivamente, a continuidade dos estudos evidencia a importância de conhecer os aspectos culturais de um contexto organizacional e a necessidade de entender a relação dos mesmos com a eficácia organizacional. Este interesse sobre a importância dos aspectos culturais na eficácia das organizações deve-se à crescente globalização dos negócios e da consequente internacionalização dos quadros, ao movimento generalizado de fusões e aquisições, à evolução da estrutura das empresas e à ética laboral que as domina (qualidade de vida no trabalho, satisfação no trabalho, responsabilidade social e a identidade). Para responder a estas mudanças, as organizações propõem um eixo de comunicação mais aberto, mecanismos motivacionais para os indivíduos, um sistema social de produção eficaz, um espaço simbólico comum a todos os indivíduos, transmissão e difusão para a sociedade exterior de uma imagem de organização estruturada, com valores, normas e símbolos, implantação num ambiente físico com condições para evoluir numa lógica produtiva, económica e social.

A nova realidade organizacional intensifica a inclusão de factores não económicos na gestão estratégica, a par da aposta na qualidade e na inovação dos produtos ou serviços. Tal significa o reconhecimento de que a realidade organizacional, para além do domínio técnico,

³⁸ Estudos sobre as características de organizações japonesas (Ouchi, 1982); análise dos valores que caracterizam as organizações de sucesso através de uma cultura forte e unificante e onde haja partilha de ideias e princípios (Peters e Waterman, 1982); estudos com base no modelo integrado de Schein (1985), que permite uma definição operacional de cultura organizacional, distinguindo três níveis: *artefactos* (a parte tangível e mais visível da cultura, ou seja, os produtos, serviços, tecnologias, mitos e histórias, padrões de comportamento); *valores* (os critérios utilizados pelos diversos actores para avaliar situações, pessoas, objectos e acções); *pressupostos básicos* (as hipóteses partilhadas pelos membros da organização que subjazem aos níveis anteriores e que operam de modo inconsciente).

económico e produtivo, integra igualmente o do simbólico. Quer isto dizer que o fenómeno cultural redirecciona a atenção para elementos, considerados pouco importantes até à década de 80, tais como valores, visões partilhadas, normas, símbolos, padrões de comportamento, hábitos, costumes, atitudes, sentimentos, artes e conhecimentos, mitos, crenças e filosofias. É com base nestes elementos que as organizações definem a sua cultura.

Verifica-se que a forma como eles funcionam e, ainda, as mudanças que provocam no comportamento dos membros da organização fornecem, no todo ou em parte, uma interpretação e aceitação eficaz. De certa forma, a aceitação dos elementos que constituem a cultura organizacional torna-se num processo natural de adesão do seu conteúdo e à transmissão espontânea aos demais membros. Tanto a adesão como a reprodução demonstram não a liberdade dos indivíduos de os aceitar ou não, mas a eficiência do «controlo» embutido sobre atitudes e comportamentos desejados que contribuem para que se alcance as metas da organização. Esta reflexão vem reforçar a ideia de que a maior preocupação dos gestores é tornar previsíveis os comportamentos organizacionais, fazendo uso da cultura.

A aplicabilidade de elementos simbólicos nas práticas organizacionais e o afastamento da atenção de alguns aspectos económicos e técnicos, considerados até há pouco tempo como «coisas importantes», confere alguma legitimidade ao uso da cultura como uma metáfora. À luz desta metáfora³⁹, procura-se compreender como se caracteriza a cultura organizacional em função das fases evolutivas de uma organização e em relação aos seus padrões de cultura que a diferenciam de outras organizações. Também se procura avaliar a influência que as culturas locais e nacionais têm sobre a vida das organizações.

Além destes objectivos, a cultura organizacional, enquanto metáfora, tem em vista a construção de um modelo que visa dar resposta a problemas habituais «inabordáveis» nos modelos de gestão tradicionais. Ou seja, a cultura organizacional proporciona aos membros da organização novas formas de resolver e enfrentar de modo positivo e generativo situações complexas e ambíguas da realidade, por exemplo mediante o uso de diálogo, de inovações, de

³⁹ A metáfora “[...] é normalmente definida como uma explicação de uma coisa em termos de outra, em que os dois termos se distinguem, embora partilhando algumas características comuns” (Gomes, 2000, p. 137), ou seja, consiste em associar numa única coisa ou ideia, duas realidades diferentes mediante características comuns. Gomes (op. cit., p. 137) argumenta que o que torna uma metáfora potente não é o facto de duas coisas serem iguais, mas o facto de serem similares, assim como o facto de o significado de uma poder ser transposto para a outra. A metáfora é um conceito linguístico dotado de propriedades de expandir a realidade, que põe dois termos em relação e permite uma pluralidade de conotações. Por exemplo, as seguintes expressões patenteiam metáforas: «*time is money*» que significa que «o tempo é dinheiro» ou que o tempo é mercadoria; «o atleta está em forma» quer dizer que está bem; «está a chegar sangue novo à empresa» significa que estão a chegar pessoas novas.

articulação de ideias, de tomada de decisões, entre outras. Para conseguir a construção de um modelo capaz de interpretar a realidade organizacional é preciso que os indivíduos prestem atenção há natureza simbólica da organização, procurem alterar e desenvolver a rotina e o ritualismo assimilado, modifiquem as suas acções, os seus comportamentos de interacção, os seus modelos de pensamento ou de sentimento, as suas capacidades de trabalho e de resposta. Esta metáfora da cultura estimula, quase inconscientemente, mudanças semânticas e perceptuais da realidade organizacional nos diversos actores. Schön (1979, pp. 255-283) chama às metáforas deste tipo «metáforas generativas», que têm o poder de mudar, de facto, a maneira como as pessoas pensam e, conseqüentemente, agem.

Um outro objectivo, diz respeito à interpretação adequada da realidade simbólica de uma organização. A produção de um sistema de normas, valores, rituais, comportamentos, linguagem, ritos e símbolos suficientemente partilhado entre os indivíduos conduz à transformação da realidade vivenciada em realidade simbólica. Esta última permite aos actores organizacionais estabilizarem um quadro de referência de pensamento e de acção comum a todos os membros da organização, a fim de realizarem determinadas tarefas centradas na obtenção de certos efeitos produtivos, económicos, sociais e até afectivos. Neste caso, fala-se de «metáforas fundadoras» que, segundo Berg (1985, p. 285), são geradoras de uma nova concepção de organização. Por isso, o autor considera a organização uma realidade simbólica.

A análise ao tipo de metáforas da cultura adverte para uma nova visão da organização, que tem sido estudada ao longo do tempo, precisamente através de metáforas. Cada uma está na origem de uma dada concepção de organização, conferindo atenção para certos aspectos da realidade organizacional e fornecendo sobre ela explicações específicas. Deste modo, à imagem da organização vista como «máquina» (lembremos os primeiros estudos no interior do paradigma da «organização científica do trabalho» que parte do pressuposto de que a divisão do trabalho e a especialização das tarefas seria economicamente mais eficaz), como «organismo» [metáfora que concebe a organização como um «ser vivo», ou segundo Morgan (1980, p. 614) como um «sistema vivo», activo e em constante mudança], como «cérebro» (ênfata o conhecimento, a formação e o processamento da informação) e como sistema económico-financeiro, veio juntar-se a ideia da organização como «cultura». É certo que a cultura tornou-se numa metáfora emergente, para as organizações actuais, capaz de repensar práticas organizacionais e modelos de gestão. *“Trata-se de uma nova metáfora*

que não anula nem invalida as anteriores, mas que se lhes acrescenta” (Gomes, 2000, p. 142), a partir da qual a vida organizacional se desenvolve e se modifica.

O reconhecimento metafórico da organização como cultura⁴⁰ proporciona um contexto para a interpretação do domínio do simbólico na realidade organizacional. *Grosso modo*, o simbolismo organizacional presente nas organizações é composto por elementos não materiais que têm em vista a realização de determinadas tarefas ou a obtenção de certos efeitos. Os mais citados são os **ritos** ou **rituais**, que não são mais do que uma mera repetição duma sequência de actividades planeadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa; os **mitos** que se referem a histórias consistentes com os valores organizacionais, porém sem sustentação nos factos, são também chamados de «lendas» ou «contos», que são narrativas de eventos ocorridos que informam sobre a organização; os **heróis** e **vilões** que não são mais do que personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização. Fala-se dos heróis natos e dos criados. É comum as organizações que possuem uma «cultura forte» exibirem os seus heróis natos, temos o exemplo de Henry Ford na Ford ou Tom Watson na IBM, Levi Strauss na Levi Strauss e Co. Outro elemento importante é o da **linguagem** usada pelos membros da organização, por exemplo o uso de um vocabulário formal quando se dirige a algum superior, a utilização de siglas para indicar categorias profissionais e clientes; os **padrões de comportamento** que são um conjunto de características que servem para descrever um comportamento que se repete; as **normas** são regras que defendem o comportamento que é esperado, aceite e sancionado pelos membros da organização, podendo estar escritas ou não; os **valores** que são entendidos como definições a respeito do que é importante para atingir o sucesso. Observa-se que, em geral, as organizações definem alguns valores, mas poucos são os que resistem ao teste do tempo. Os que resistem são constantemente enfatizados e personalizados, porém apresentam características comuns aos de outras organizações: importância do cliente, qualidade e inovação, padrão de desempenho excelente, importância da motivação, da comunicação, entre outros. Existe também as **crenças** e **pressupostos** que geralmente são usados como sinónimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. Quando um grupo ou organização resolve os seus problemas colectivos, esse processo inclui alguma visão do

⁴⁰ A pertinência da afirmação «organização como cultura» é baseada na investigação empírica dos trabalhos de Linda Smircich (1983) sobre o conceito de cultura organizacional. Na óptica da autora o termo «cultura» tem sido tratado nos estudos organizacionais sob duas vertentes. Numa estão os trabalhos que tratam a cultura como algo que a organização tem e noutra estão os estudos que tratam a cultura como um fenómeno que a organização é.

mundo, algumas hipóteses sobre a realidade e a natureza humana. Se o sucesso ocorre, essa visão passa a ser aceite e considerada válida. Os pressupostos tendem a tornar-se inconscientes e inquestionáveis. Por último, não queremos deixar de fazer referência aos **tabus** que demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não permitido ou inaceitável numa organização. Trata-se de um comportamento ou assunto que interfere com a sensibilidade das pessoas, capaz até de interferir com a moral e bons costumes da organização. Analisando estes elementos da cultura, nota-se que eles são a essência do que se entende por cultura e de alguma forma são um poderoso instrumento de gestão.

De maneira similar, o simbolismo organizacional dispõe de elementos materiais. Neste caso dizem respeito a objectos como ferramentas, mobília, automóveis, edifícios, vestuário, equipamento informático, documentos, entre outros que dizem respeito a qualquer substância física que foi modificada ou usada pelos diferentes actores organizacionais e que forma o ambiente concreto da organização. Na opinião de Horton e Hunt (1980, p. 40), os elementos materiais da cultura são sempre uma consequência dos elementos não materiais ou simbólicos da cultura e não têm significado sem ela. Reconhece-se, assim, que os elementos materiais “[...] são, também formas reveladoras do tipo de cultura” (Bilhim, 2004, p. 204).

A ideia essencial que ressalta desta abordagem dos elementos que compõem o simbolismo organizacional é a existência de uma forte afinidade entre eles. Assim, para que os membros de uma organização construam uma cultura organizacional é indispensável a realização de experiências comuns, sendo efectuadas através do uso simultâneo dos elementos materiais e não materiais.

Entender a cultura como uma metáfora implica, ainda, o pressuposto de que ela assenta em alguns paradigmas⁴¹: o funcionalista, o interpretativo, o humanista e o

⁴¹ A noção de «paradigma» tem um sentido próximo do valor abrangente que Kuhn deu à sua proposta conceptual, no sentido de que a partir de novos estudos irradiem uma influência e uma orientação nos campos das Ciências Sociais e Humanas. Embora a definição do conceito (quanto à sua extensão) não seja, no próprio Kuhn, muito clara, como se pode depreender pelas definições seguintes: “o *paradigma* representa o conjunto das convicções, dos valores reconhecidos e das técnicas que são comuns aos membros de um dado grupo científico” (1970, p. 175), e “[...] considero «paradigma» as realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornecem problemas e soluções modelo para uma comunidade científica” (2001, p. 13), ou seja, “um *paradigma* é aquilo que os membros de uma comunidade científica partilham e, inversamente, uma comunidade científica consiste em homens que partilham um paradigma” (op. cit., p. 219). É visível a divergência de opinião entre um conceito e outro, enquanto no primeiro o autor sublinha “um *dado grupo científico*” no segundo acentua a totalidade da “*comunidade científica*”. Supomos que esta discrepância deve-se à focalização da análise de Kuhn na História da Física, que decorre da sua própria formação. Deste modo, o uso do termo «paradigma» nos estudos das Ciências Sociais e Humanas não é fiel ao sentido original de Kuhn. Hoje, são exigidas definições mais restritas quanto ao campo de aplicação do conceito devido à autonomização dos estudos científicos, à sua progressiva diversificação disciplinar e teórica.

estruturalista, admitido aliás por Gomes (2000, p. 148). O autor explica que os paradigmas procuram perceber, por um lado, as diversas formas através das quais a cultura de uma organização se manifesta e, por outro, clarificar o significado dos comportamentos resultantes do conteúdo e do processo cultural inerente às organizações. Ou seja, o paradigma **funcionalista** procura salientar a importância que os símbolos culturais podem desempenhar na manutenção da cultura de que fazem parte e dos sistemas que representam, de forma a mantê-los em desenvolvimento. Já o paradigma **interpretativo** procura perceber a forma através da qual os sistemas culturais são criados e mantidos, salientando o papel fundamental que os símbolos, transmitidos através da comunicação, podem exercer como forma de criar e interpretar a cultura, e permitindo, assim, uma constante construção e reconstrução da mesma dentro das organizações. Neste sentido, a organização é uma cultura, pois é dentro dela que todo o processo cultural “[...] *se vai construindo, se expressa e representa, como se organiza*” (Gomes, *op. cit.*, p. 149). Quanto ao paradigma **humanista** reflecte uma posição crítica e de mudança na organização, enfatizando que os indivíduos são responsáveis pela construção e manutenção da realidade opressiva em que vivem, uma vez que as grandes mudanças na organização começam pela mudança dos indivíduos. Este paradigma compreende o comportamento organizacional como sendo o produto de coerção e não de consentimento, ou seja, vê o mundo de uma perspectiva antepositiva. A este propósito, Gomes argumenta que “*as organizações são criadas e mantidas através da adesão cega a determinados conceitos ou constructos, que, uma vez aceites e socialmente considerados como legítimos, passam a ser vistos como imperativos ...*” (cf., *op. cit.*, p. 145). Por último, o paradigma **estruturalista** concebe a organização como “[...] *um instrumento de opressão*” (Gomes, *op. cit.*, p. 145). Este paradigma valoriza fortemente o poder⁴² na medida em que “[...] *a atenção encontra-se centrada na forma como a ideologia dominante é controlada e manipulada pelos agentes do poder, tendo em vista a manutenção do sistema produtivo...*”

⁴² O poder é, à partida, um conceito demasiado abrangente e vago e por isso, numa aproximação à abordagem do contexto organizacional, é entendido como uma relação entre os actores sociais na realização de objectivos comuns. Pode-se falar de relação de poder sempre que se revele “*uma relação de força, onde um pode retirar vantagens do outro, mas onde igualmente nenhum está totalmente subordinado face ao outro*” (Crozier e Friedberg, 1977, p. 59). Deste modo, para Crozier e Friedberg uma relação de poder exige sempre uma acção de «troca e negociação» entre dois ou mais actores sociais. Troca que exige não apenas «reciprocidade» mas igualmente «desequilíbrio» para um dos lados. Esse desequilíbrio não é, porém, estático, uma vez que nenhum dos actores, ainda que se encontre na posição de dominado numa dada interacção, está completamente subordinado perante o outro. Ele pode sempre ensaiar uma estratégia visando a alteração da correlação de forças que lhe é desfavorável e, conseqüentemente, a reconstrução permanente do desequilíbrio. “*O poder reside portanto na margem de liberdade de que dispõe cada um dos actores comprometidos numa relação, quer dizer, na sua maior ou menor possibilidade de rejeitar as ordens do outro*” (Crozier e Friedberg, *op. cit.*, pp. 59-60).

(Gomes, *op. cit.*, pp. 145-146), isto é, os indivíduos são forçados a se adaptarem à estrutura da organização e ao conjunto de ideias e de crenças, mais ou menos coerentes, que influenciam as suas respectivas acções na organização. Ao mesmo tempo, apela à libertação de uma visão distorcida da realidade organizacional, que muitos trabalhadores possuem.

Lopes e Reto (1990, pp. 43-48), na revisão da literatura que efectuaram a propósito da cultura organizacional, propõem um novo paradigma: **político-cultural**. Para os autores, um novo paradigma das teorias da gestão com implicações práticas tornou-se emergente, uma vez que as empresas são obrigadas a fomentar a inovação e a participação individual e grupal dos indivíduos, ao mesmo tempo que tem de instituir mecanismos de integração flexíveis baseados no simbólico. Esclarecem que faz sentido falar de emergência de um paradigma novo nas organizações que contém diferentes culturas e diversas identidades. As organizações devem, por isso, possuir culturas heterogéneas que tornem possível o seu sucesso.

À luz dos diferentes tipos de paradigmas a organização aparece perspectivada como um sistema aberto e, está por isso, atenta às suas forças reais no interior e às modificações no ambiente externo sob o ponto de vista de actuar em resposta às suas alterações.

Retomando o conceito de cultura nas ou das organizações, de acordo com Gomes ela “[...] *é uma variável susceptível de se relacionar com outras variáveis*” (*op. cit.*, p. 160), como a tecnológica, a financeira, a comunicativa, em que “[...] *a ideia básica é captar as normas, os valores e crenças, que estão subjacentes à vida organizacional, e que resultam dum processo mais ou menos longo de socialização e ajustamento*” (Bilhim, 2004, p. 192) pelos membros da organização. Ferreira *et al.* (1996, p. 316) também entendem a cultura como uma variável organizacional, só que vão mais longe ao admitir que se trata de uma variável independente e susceptível de ser tratada como causa, no sentido em que o fundador da empresa ou o contexto social podem ser o «motor» de criação, desenvolvimento e manutenção da cultura organizacional. O resultado organizacional desta concepção de cultura é função de uma elevada satisfação, *performance* e eficácia, dizendo-se por isso que a organização tem uma cultura.

Verificamos que as distinções apresentadas anteriormente, «a organização é uma cultura» e a «organização tem uma cultura», estabelecem um paralelismo entre as diferenças existentes nas orientações da cultura centradas do conteúdo, e que perspectivam a cultura como uma variável do contexto organizacional, que procura, a par com outras variáveis, gerir a organização para que ela evolua e alcance os seus objectivos de adaptação interna e externa. Segundo esta óptica, a cultura organizacional é considerada como qualquer coisa que a

organização tem: valores, crenças, mitos, rituais, linguagem, história, entre outras. Em contrapartida, as orientações da cultura, centradas no simbolismo organizacional que perspectivam a cultura como uma metáfora, acentuam o sentido dos seus elementos, através dos quais os indivíduos aprendem, analisam e interpretam a realidade que os rodeia. Neste contexto, pode falar-se mais de organizações serem cultura. Ora parece que “*ser ou ter cultura são duas maneiras diferentes de aliar cultura e organização*” (Gomes, 2000, p. 150).

Se as duas orientações da cultura são entendidas sob pontos de vista diferentes, enquanto uma é considerada uma variável outra dá ênfase às interpretações da realidade pelos indivíduos, ambas têm em comum um objectivo: o desenvolvimento da organização.

Considerar a cultura “[...] *o resultado das aprendizagens de um grupo, de uma organização ou sociedade*” (Bilhim, 2004, p. 188) significa que ela, ao longo do tempo, estabelece modos considerados certos de sentir, pensar e agir intrínsecos ao processo de desenvolvimento do grupo, da organização ou sociedade. Procedendo à análise superficial desta realidade procuramos ilustrar a compatibilidade entre o desenvolvimento da cultura e o desenvolvimento da própria organização. Lopes e Reto (1990, pp. 109-110) reproduziram a perspectiva de Schein (1985) ao atribuir uma relação das funções da cultura organizacional com o ciclo de vida organizacional. Pois bem, o autor considera que desde o processo de criação da organização os fundadores têm um papel dominante, começam por recrutar pessoas até criar um grupo e, por força da sua personalidade, iniciam um processo de moldagem dos padrões culturais desse grupo, imprimindo a visão do papel que a organização deve desempenhar. Entretanto, o grupo inicia contactos para criar a organização (obtem licenças, espaços, equipamentos, material, entre outros), mas, devido à evolução natural, são precisas mais pessoas. Começa então o processo de aprendizagem dos procedimentos e regras dominantes consolidado com o poder instituído pelo grupo fundador. É pela transferência das suas representações para outro, visto como estranho, que se inicia a construção de uma cultura organizacional.

A cultura não consegue desenvolver-se sem um verdadeiro crescimento da organização. Na fase de crescimento, é dada uma forte ênfase aos modos de socialização⁴³ que os indivíduos vivem na organização, de tal modo que a cultura é considerada uma fonte

⁴³ Como é sugerido por Caetano e Vala “*a socialização é, frequentemente, vista como o principal processo de aculturação dos novos elementos das organizações. A forma como este processo é configurado pode dar lugar a formas mais ou menos conformistas de incorporação dos valores das organizações*” (2002, p. 134). Acrescentam que “*o processo de socialização organizacional é, reconhecidamente, o que mais contribui para a adopção, pelos novos elementos, da cultura de uma determinada organização*” (cf., *op. cit.*, p. 135), que lhes permitirá a integração na organização.

de identificação e uma espécie de elo social para muitos. Não se avalia nem a satisfação dos seus membros, nem a eficácia da cultura. Apenas é traduzido o grau de compromisso organizacional que procura aumentar a coerência de comportamentos, bem como a forma de realização das tarefas, em busca da máxima eficiência e eficácia. Mas eis que nesta fase a organização se torna um campo de batalha entre os actores conservadores e os actores liberais. O problema da mudança, exigida pelo meio interno e externo, levanta uma resistência dos conservadores, tornando-os quase incapazes de compreender a emergência de outros actores mais criativos, competentes e inovadores.

Para que o processo de sucessão seja bem-sucedido, será necessário que os novos actores vão à procura de informações, dominem uma lógica complexa de raciocínio capaz de mudar alguns elementos da cultura predominante e, depois, defendam os seus argumentos perante outros concorrentes ou adversários. Todavia, a sucessão de actores propicia a oportunidade de mudança cultural, de desenvolvimento de novos produtos ou serviços, expansão geográfica, aquisições e fusões. Quando a organização atingir a fase da maturidade assiste-se a uma redução do crescimento económico, porque o produto ou serviço já foi aceite pelos consumidores e o número de vendas começa a declinar. Os consumidores começam a mudar para outros produtos ou substitutos. De certa maneira, a estabilidade do mercado, e do ambiente interno da organização, reduz a motivação para a mudança. A cultura torna-se restritiva às inovações, passando a ser valorizada como uma fonte de defesa da auto-estima e de preservação do passado. Considera-se que durante a fase da maturidade, a organização passa por um período de declínio causado por uma competição feroz, pela globalização, por mudanças nas tendências ou nos produtos, condições económicas desfavorecidas ou outros factos. Neste contexto, é o momento de optar por um processo de transformação ou de destruição. A mudança sobre alguns costumes, tradições e formas de agir enraizadas na organização, deve ser vista como um factor essencial no processo de transformação. A continuidade da organização está ligada à sua capacidade de aprendizagem de valores inovadores e da preservação da identidade cultural⁴⁴. O papel do líder é fundamental na gestão desta mudança. Ou, mediante uma transformação cultural profunda, quer através da substituição massiva dos actores quer pela obrigação de assumirem novas responsabilidades e iniciativas, sobretudo dos actores em cargos de direcção que têm uma influência inegável

⁴⁴ A identidade cultural pode definir-se como “um sistema estruturado, diferenciado, ancorado numa temporalidade passada (raízes, permanência), numa coordenação das condutas actuais e numa perspectiva a legitimada (projectos, ideias, valores), coordenando identidades múltiplas (papéis, estatutos, etc.)” (Wolton, 1999, p. 415).

sobre a forma de administrar as organizações. Muito resumidamente, observamos como se comporta a cultura organizacional em função das fases evolutivas de uma organização. Nota-se que esta última está em permanente mudança e, como tal, os valores e outros elementos de cultura, que lhe são intrínsecos, também vão sofrendo alterações.

Concebendo a cultura organizacional como o resultado da aprendizagem colectiva dos indivíduos significa a transmissão de valores, regras e procedimentos partilhados pelo grupo. Por isso, a organização é fonte de aprendizagem cultural, enquanto lugar de *“socialização, de relações entre os indivíduos, de construção de definição de si e dos outros e de representações sobre o mundo”* (Sainsaulieu, 1997, p. 213). *“Não são, apenas, as organizações e os grupos que influenciam os seus novos elementos. Os indivíduos exercem também alguma influência sobre os grupos que os acolhem”* (Caetano e Vala, 2002, p. 134). Esta ideia acentua, antes de mais, os traços culturais que os indivíduos transportam para o seio da organização, podendo modelar as características culturais do colectivo. Com efeito, os indivíduos sofrem processos de socialização ao longo da sua vida dos diferentes grupos sociais a que pertencem, como afirmam Caetano e Vala *“a socialização não ocorre, apenas, no interior de uma determinada organização; ela pode ter lugar em contextos que atravessam uma organização concreta”* (op. cit., p. 134). Este processo decorre desde a infância até à idade adulta *“[...] onde a maioria das pessoas entra [...] com a maior parte dos seus valores firmemente enraizados”* (Hofstede, 2003, p. 213) que lhes são transmitidos pela família, pela escola, pela Igreja, pela convivência com outras pessoas do seu bairro ou da sua aldeia, logo quando ingressam nas organizações não só aprendem os valores aí presentes como incluem traços culturais assimilados. Como a organização *“não pode evitar as influências culturais, sejam elas do interior ou do exterior”* (Sainsaulieu, 1997, p. 179), os valores aprendidos a nível individual acabam por, de alguma forma, influenciar a sua própria estrutura e funcionamento. Por esse motivo, as organizações têm que ter em consideração a cultura dos seus membros, porque é a partilha dos símbolos, de representações e de valores individuais que faz nascer a cultura organizacional. Entende-se, assim, que os valores sobre os quais assenta a cultura das pessoas a nível individual representam acima de tudo valores de âmbito nacional, isto é, a cultura de um povo sobre a cultura de uma organização. Podemos referir ainda que a «cultura nacional» se sobrepõe à «cultura organizacional».

Alguns autores têm enfatizado o papel das **culturas nacionais** na determinação das **culturas organizacionais**. Neste sentido, Sainsaulieu (op. cit., pp. 181-189) sustenta que a influência das culturas nacionais sobre a estrutura e funcionamento das organizações

acompanhou, como que «em surdina», ao longo dos últimos trinta anos, os esforços que tendem a renovar o modelo taylorista. Referindo-se ao *management* japonês, que soube adaptar teorias de administração essencialmente americanas às suas necessidades locais, revela que o meio favorece relações peculiares entre o indivíduo e a empresa e um estilo característico de gestão. Portanto, com o avanço da internacionalização ao nível dos negócios e actividades, compreendeu-se que o meio ambiente não pode mais ser considerado algo externo às organizações.

Existem estudos que procuram explicar justamente como o meio ambiente externo, a partir do contexto cultural nacional, tem implicação no funcionamento das organizações. Sublinhando o modelo cultural de Crozier, Sainsaulieu, por exemplo, destaca a relação complexa e específica “[...] *entre diferentes instituições: políticas, administrativas, sindicais, industriais e mesmo socioculturais*” (op. cit., p. 182) e as práticas produtivas dos indivíduos no seio da organização. Neste caso, é inevitável a influência externa na medida em que estas instituições criam regras, normas, leis e princípios que regem o modo de funcionamento e a evolução das organizações.

Por outro lado, Hofstede (2003, pp. 211-214), baseando-se nos seus trabalhos de investigação, salienta que a diferença entre cultura organizacional e cultura nacional reside no facto de que esta última tem como elemento central os valores, os quais são adquiridos na família, na comunidade e na escola. Eles são adquiridos pelos indivíduos tão cedo que permanecem inconscientes nas suas acções, atitudes ou comportamentos. Já a cultura organizacional acentua as práticas⁴⁵ aprendidas a partir do processo de socialização na organização, na qual a maioria das pessoas entra com idade adulta, ou seja, com a base dos seus valores já formada. De acordo com o autor, o cerne da cultura nacional está, assim, nos valores.

Hofstede também acredita que os valores da cultura de origem influenciam o comportamento dos indivíduos nas práticas do seu trabalho e no funcionamento da organização. A sua ideia corresponde à de Sainsaulieu quando afirma que “*é possível reduzir a empresa a um simples prolongamento cultural da sociedade onde, pela escola e pela família, se elaboram e transmitem os verdadeiros valores*” (1997, p. 179). Parte-se, portanto, do princípio de que a cultura organizacional sofre influência da sociedade em que se encontra.

⁴⁵ A propósito de «práticas» o autor refere que podem ser designadas por “*convenções, costumes, hábitos, maneiras, tradições, usos*” (Hofstede, 2003, p. 213) e que dizem respeito a símbolos, heróis e rituais que determinam a cultura de uma organização.

Por isso, cada organização deve procurar conhecer e articular as características da sua cultura com os valores da cultura nacional em que se inclui. O contexto local e regional também tem influência, não devendo ser esquecidos.

Existem ainda as organizações que extravasam as suas fronteiras nacionais e passam a operar em contextos culturais distintos: as multinacionais. Essas devem ter especial cuidado, pois é problemático transpor as filosofias de gestão típicas de uma dada cultura para organizações inseridas noutros ambientes culturais. Lopes e Reto admitem que é impossível “[...] *gerir da mesma forma as suas diferentes filiais espalhadas pelo mundo*” (1990, p. 83), isso iria criar um conflito cultural e dificultar o sucesso da organização no mercado internacional. Para evitar conflitos, as organizações decidem levar em conta a cultura dominante do país onde se inserem, a fim de conquistar a aceitação e a lealdade mais facilmente.

Quando ocorre privatizações, fusões ou aquisições de organizações de um mesmo país, torna-se também indispensável para a empresa adquirente considerar os valores culturais da sociedade da organização adquirida de forma a não provocar uma resistência forte e conseguir efectuar a operação com sucesso podendo posteriormente implementar mudanças internas.

Todavia, pode-se aceitar que é pela diversidade de culturas presentes nos grupos sociais, nas organizações e na sociedade que emergem campos de resistência capazes de atenuar e afrontar a eficácia dos mecanismos de aceitação da cultura dominante. Esta ideia corresponde ao facto de haver algumas semelhanças nas culturas organizacionais de um dado país que as diferenciam das organizações de outros países.

De um modo genérico é possível encontrar, nas considerações apresentadas, algum consenso quanto ao que parece essencial na cultura organizacional. Comporta valores partilhados, crenças, hábitos, tradições, símbolos, história, comportamentos, normas, regras, ideologias, mitos, ritos, tabus, entre outros elementos a serem adquiridos pelos novos membros. Conta com algumas características gerais que Caetano e Vala (2002, p. 123) abordam, apoiando-se nas investigações de Trice e Beyer (1993). Segundo Caetano e Vala, as culturas apresentam um carácter dinâmico “*à medida que os grupos evoluem ao longo da história, existem elementos que permanecem, enquanto outros se alteram ou se adquirem*”, possuem a sua própria história, quer isto dizer que elas se “*desenvolvem ao longo do tempo*”, “*integram, frequentemente, contradições e paradoxos*”, o que ficou expresso pelas metáforas e pelos paradigmas por nós analisados, “*possuem uma elevada carga simbólica*”, o

comportamento dos indivíduos exprimem sempre mais do que a sua simples execução, “*contêm elementos cognitivos, mas também afectivos*” que reduzem a ansiedade e por último tem carácter colectivo pois “*são produzidas através da interacção estabelecida entre os indivíduos*”. Saliente-se que, não é fácil caracterizar e diagnosticar a cultura de um grupo ou organização. Como refere Bilhim, “*em geral, exige-se um contacto prolongado com o grupo em observação e, de preferência, com a colaboração estreita de elementos internos*” (Bilhim, 2004, p. 205). Porém, abordar as características da cultura permite-a distinguir de outros conceitos que fazem parte do comportamento organizacional.

Precisamente por ser um conceito específico que contribui para explicar o sucesso das organizações, compreende algumas funções. Neste contexto, Sainsaulieu (1997, p. 266) admite que a cultura organizacional articula o económico e o social. Esta função remete para a questão fundamental de que são as pessoas que criam e mantêm a organização e que são elas que impõem valores que conduzem a comportamentos produtivos e ao aumento da eficácia organizacional. Porém, as organizações encontram-se numa situação de interdependência com outras instituições, tendo o dever de dar conta dos efeitos da sua actividade ao resto da sociedade. Por isso pretende-se que se constituam como organizações cidadãs pela permanente conciliação “*entre os seus objectivos de realização económica e os seus imperativos de construção de sociedade*” (Sainsaulieu, *op. cit.*, p. 26). Ainda para Sainsaulieu (*op. cit.*, p. 219), a cultura permite processos de transferência e de identificação. O autor quer com isto dizer que, através da aprendizagem, os sujeitos são capazes de transferir para novas situações o que aprenderam e a novos membros. Precisam apenas de adaptarem o seu próprio comportamento aos valores e normas particulares de cada grupo ou organização. É assim que os indivíduos se inserem na organização e se identificam cada vez mais com os objectivos colectivos e os projectos da mesma.

Gomes refere que “*o controlo, a integração, a motivação, o envolvimento, empenhamento ou implementação, a identificação, a performance, o sucesso ou a excelência organizacionais, figuram entre as funções ou efeitos mais frequentemente associados à cultura organizacional*” (2000, p. 112).

Por sua vez Bilhim (2004, pp. 203-204) admite que a cultura define as suas fronteiras organizacionais, ou seja, permite distinguir as fronteiras entre grupos, departamentos, secções e entre líder e subordinados. Mas a cultura não distingue apenas as fronteiras do organigrama da empresa, ela especifica a sua própria fronteira em relação a outros agentes externos (*stakeholders*) e à entrada de outras culturas (subculturas). Também agrega os membros da

organização em torno de uma identidade própria e partilhada, facilitando a sua adesão aos objectivos da organização. Para o autor, a cultura surge como um mecanismo de controlo relativamente aos comportamentos dos indivíduos.

Mais recentemente, Câmara *et al.* afirmam que a cultura organizacional permite criar um sentimento de pertença e de compromisso, na medida em que uma das suas funções é “[...] *dar um sentimento de identidade aos membros da organização, porque todos se sentem portadores do mesmo núcleo de valores e todos partilham ideias claras sobre o que são comportamentos aceitáveis e inaceitáveis no contexto da sua Empresa*” (2007, p. 186). Os autores acrescentam que a cultura é também “[...] *um mecanismo de orientação e controlo que molda e guia as atitudes e comportamentos dos empregados*” (*op. cit.*, p. 187). Este aspecto, semelhante ao de Bilhim, enfatiza o caso dos novos funcionários, que pela absorção da cultura conseguem se adaptar e serem aceites como membros da organização.

As diferentes funções da cultura organizacional que acabámos de descrever permitem afirmar que existe alguma analogia entre elas mas, no que toca à sua identificação, está longe de ser uma tarefa consensual. Efectivamente, identificar as funções da cultura não parece ser tarefa fácil, pois vivendo nós no mundo das grandes organizações, sem barreiras geográficas, assiste-se a uma grande heterogeneidade no seu interior, graças à existência das subculturas que produzem pontos de vista diferenciados. Neste sentido, reconhece-se que a organização é composta por uma pluralidade de culturas.

3.2 Cultura e Subculturas

A grande discussão à volta da organização como produtora ou portadora de cultura tem vindo a ganhar significado nos últimos tempos. Entender a organização como produtora de cultura significa que ela possui o modelo da *corporate culture*, isto é, a cultura é tida como homogénea, autónoma, singular, **forte e única**. Este conjunto de características individualiza e confere uma identidade própria à organização, o que a torna única perante qualquer outra. A cultura dominante é mais forte quando os valores centrais são fortemente partilhados por todos os membros da organização.

Procurando a integração interna dos indivíduos à organização como um todo e, à organização, uma adaptação ao seu meio envolvente, a cultura:

“[...] desempenha uma função de controlo do comportamento dos indivíduos entendidos como meros executores, e centra a sua atenção em termos de análise quer ao nível da cultura externa à organização, quer ao nível do simbólico existente na vida passada e actual da organização” (Ferreira *et al.*, 1996, p. 317).

De acordo com esta afirmação, é atribuída importância ao percurso histórico da cultura da organização como referencial na resolução de problemas específicos. Tanto os líderes como os fundadores desempenham igualmente um papel crucial na criação e na gestão da cultura. Além disso, procuram unir os indivíduos em torno de um objectivo comum, onde todos devem pensar da mesma forma, lidar com os mesmos problemas e adoptar soluções idênticas. Tendo em consideração esta ideia, os líderes procuram promover uma cultura que inspire intensa lealdade, coesão e forte compromisso com a organização, evitando assim a rotatividade dos seus membros e o enfraquecimento da sua cultura. Mas, ao mesmo tempo, pretendem uma produtividade crescente e nalgumas ocasiões uma maior rentabilidade.

Porém, na opinião de Ferreira *et al.* (*op. cit.*, p. 318), a cultura forte e única nem sempre é sinónimo de cultura melhor ou adequada. Ela pode conduzir a uma gestão estrita do simbólico que cria o risco de gerar conformismo, levando a organização a ter sérias dificuldades em inovar ou adaptar-se a meios muito competitivos. Câmara *et al.* afirmam mesmo que a “cultura forte pode ser um obstáculo ao desenvolvimento da própria organização” (2007, p. 165). Nas suas investigações sobre os paradigmas Martin *et al.* (1985), citados por Gomes (2000, p. 73), apelidam esta perspectiva como **integradora**, onde a organização é o centro de análise.

Os autores descrevem uma segunda perspectiva: a **diferenciadora** que, ao contrário da anterior, a ênfase já não é posta no consenso do interior de toda a organização ou na forma como ela se molda ao meio cultural envolvente, mas antes, na diferenciação e na diversidade de culturas existentes no seu meio interno.

É uma perspectiva que acentua a **heterogeneidade** e a **pluralidade** cultural. Com efeito, a organização integra grupos diferenciados que coexistem umas vezes em harmonia, outras em conflito. Sendo, portanto, natural a presença de diferentes interesses ou conflitos⁴⁶, formas de interpretação e reacção às situações.

⁴⁶ Sobre este assunto, Baldrige (1971, p. 203) sustenta que os conflitos não são encarados como problemas a evitar, nem como disfunção, mas como um factor inevitável, normal e até benéfico para a mudança da organização que se encontra em constante interacção com o seu ambiente externo. Nesta perspectiva, eles são essencialmente estratégicos e advêm tanto da «luta» como da «cooperação».

A perspectiva diferenciadora privilegia a formação de subculturas, que Louis (1983, p. 43) define como um sistema coerente de significados partilhados por um grupo. Por sua vez, Van Maanen e Barley (1985, p. 38) vêem a subcultura como um sistema de soluções a um conjunto de problemas partilhados por um grupo. Os autores são unânimes quanto ao significado da subcultura como aquilo que é partilhado por um grupo.

No mesmo sentido vai a teorização de Câmara *et al.* (2007, p. 166), ao considerarem que as subculturas resultam da aprendizagem e adaptação de valores e normas particulares próprias de cada sector ou grupo profissional no desenrolar das suas tarefas. Neste caso, as subculturas referem-se a valores e normas específicas que identificam cada grupo profissional numa organização. Pode-se deduzir, então, que existem tantas subculturas quanto o número de grupos que compõem a organização. Todavia, os autores referem que o facto de existirem várias subculturas não invalida a existência de uma cultura universal a todos os membros. Até porque são aquelas que determinam esta última.

Num sentido diferente, Martin e Siehl (1983), citados por Gomes (2000, p. 75), defendem a ideia de que o surgimento de subculturas organizacionais advém, desde logo, da própria hierarquia organizacional. Os autores acrescentam que a existência de várias subculturas numa mesma organização desencadeia, pois, o aparecimento de contraculturas que desafiam ou se opõem à cultura da organização que, apesar de ser dominante não é única. Para completar o raciocínio, faz sentido afirmar que o confronto de subculturas de diferentes grupos promove o uso da expressão «culturas organizacionais».

Uma boa forma de apaziguar esta dualidade sobre o aparecimento das subculturas consiste em encarar a organização como uma realidade «portadora de cultura», onde os grupos organizacionais são, claramente, a unidade de análise. Não faz sentido falar de cultura unitária nas organizações grandes e complexas marcadas por aquisições e fusões, onde se constata a subdivisão dos grupos por funções ou departamentos, a existência de conflitos e pontos de vista diferentes de uma realidade. É esta a razão pela qual a cultura deve ser compreendida no plural⁴⁷.

Os primeiros estudos sobre o carácter plural da cultura das organizações deve-se a Sainsaulieu, que procedeu à análise cultural das relações de trabalho desde 1977,

⁴⁷ No estudo sobre a diversidade cultural, Cox (1991, p. 34) defende que o pluralismo pode ser compreendido como o processo através do qual quer os membros das culturas minoritárias quer os da dominante são convidados a partilhar algumas normas e valores do outro grupo, ao mesmo tempo que mantêm a sua identidade cultural. No entender do autor a cultura maioritária ou minoritária não depende da representação numérica maior ou menor, mas de ter mais ou menos vantagens em termos de poder e de recursos económicos.

nomeadamente em empresas complexas⁴⁸ e marcadas pela hierarquia, mostrando que “[...] os grupos em presença reportam-se a diferentes culturas, e nelas baseiam os seus jogos e estratégias” (Bilhim, 2004, p. 193).

Num estudo sobre a pluralidade cultural existente no contexto organizacional, que acentua as identidades típicas no trabalho, Sainsaulieu (1987, pp. 219-225) identifica quatro modelos de culturas diferentes: fusão, negociação, afinidade e retirada. Ora conforme o autor as relações de trabalho evocam um modo de fusão, onde o grupo é visto como um refúgio e como uma protecção contra as divergências. O segundo modelo é marcado pela negociação e aceitação das diferenças individuais no grupo. Esta cultura é caracterizada pela afectividade das relações interpessoais e pelo debate produtivo entre os membros do grupo. O terceiro modelo, o das afinidades, assinala a mobilidade interna dos diferentes actores. É evidente, neste modelo, a procura de promoção individual onde os grupos são olhados como travões no alcançar desse objectivo. É um modelo estritamente hierarquizado de postos de trabalho ou de graus. O último modelo, o da retirada, é caracterizado por relações fracas com o grupo. Existe uma espécie de separação do indivíduo com o grupo e com o líder, ele age isoladamente, o que faz esquecer os objectivos da própria organização.

Sobre os seus modelos de cultura, Sainsaulieu destaca que sempre existiu uma combinação entre o modelo de fusão e o modelo de negociação baseados em estratégias de poder pessoal ou grupal, sendo no entanto condicionadas pela estrutura e pela organização do trabalho. Quanto ao das afinidades está presente nos jovens trabalhadores que querem evoluir na sua carreira. Já o da retirada é muito frequente entre trabalhadores estrangeiros, mulheres e jovens que vivem a empresa como o meio de um projecto exterior. Comentando os modelos de identidade cultural, Pimentel (1988, p. 141) é da opinião que Sainsaulieu reconhece que a formação das identidades colectivas pelos conjuntos de trabalho organizados é condicionada pela complexidade cultural da empresa, entendida como a coexistência de subculturas de diferentes grupos socioprofissionais e pelo vasto leque de variáveis situacionais e posicionais no contexto da história social da organização. Esta articulação de ideias e as mudanças voluntárias de organização, de tecnologia, de pessoal ou por circunstâncias de crise económica, podem pôr em causa a credibilidade dos modelos de identidades culturais.

⁴⁸ Entende-se por empresas complexas aquelas que produzem valores, normas e regras, interagem e encontram-se numa situação de interdependência com outras instituições como “[...] instituições educativas, sindicais, políticas e profissionais de uma dada sociedade” (Pimentel, 1988, p. 136).

Porém, mais importante do que a tipologia dos modelos apresentada é a ligação que Sainsaulieu estabelece entre a pluralidade e a acção estratégica dos actores organizacionais. Encarando a organização como um espaço de aprendizagem cultural, o autor considera que a cultura *“possibilita a coexistência de grupos culturais variados, profissionais, promocionais, fusionais, negociadores [...] na medida em que permite articular as suas diferenças num jogo estratégico preciso de respostas às incertezas da organização”* (1997, p. 271). É certo que os actores organizacionais desempenham um papel activo na construção e na transformação da cultura na organização. Por isso, o mesmo autor sublinha que o desafio maior das futuras organizações *“é provavelmente o de um funcionamento capaz de reconhecer e de vitalizar uma constante pluralidade de actores”* (op. cit., p. 250).

Vale a pena destacar que o autor evidencia o jogo de poder, vivido nas organizações, como forma de criar diferenças e afirmar identidades. O poder é visto como um aspecto-chave nas organizações, nomeadamente, porque a sua distribuição pelas hierarquias existentes na organização reflecte maior controlo do comportamento dos diferentes indivíduos. O poder é um mecanismo que gera regras e estrutura as relações. Com efeito, Sainsaulieu não se restringe ao estudo da organização, mas à acção dos grupos no seu interior. Percebe-se assim toda a importância dada à pluralidade cultural e aos modelos de identidade.

Face ao exposto, sobre a perspectiva integradora e diferenciadora, torna-se fácil concluir que não existe uma cultura única, mas sim um verdadeiro “mosaico cultural” (Lopes e Reto, 1990, p. 71) no interior da mesma organização. Neste ponto de vista poder-se-á dizer que a organização é um «meio portador de culturas». Por outro lado, o relacionamento interpessoal e dos grupos organizacionais colaboram para o estabelecimento de uma cultura organizacional diferenciada do contexto mais vasto que constitui o seu meio envolvente.

“Por outras palavras, enquanto, num caso, as organizações são contextos para a interacção dos actores individuais ou grupais que as integram, no outro, é a organização (ou a acção de organizar), no contexto das suas relações com o meio envolvente ou no contexto das relações inter-organizacionais, que é objecto de análise” (Gomes, 2000, p. 82).

A cultura organizacional assume, assim, duas dimensões: uma plural e outra singular.

As rápidas mudanças do ambiente organizacional, resultante de fusões e aquisições, estão a forçar as organizações a uma reestruturação, trazendo novas e

fundamentais questões que urge considerar. Como vimos, a identidade organizacional constitui uma dessas questões urgentes.

3.3 Cultura e Identidade

A questão da identidade organizacional emergiu precisamente da análise dos comportamentos intergrupais, desenvolvida por Sainsaulieu, desde 1977. O autor regista a necessidade de articular cultura e identidade, sobretudo, ao ligar as subculturas à identidade profissional dos diferentes grupos. Com efeito, afirma que “*um segundo ponto da cultura da empresa por nascer parece ser o do reconhecimento e da articulação das identidades diferentes*” (Sainsaulieu, 1997, p. 273). Deste modo, entendia a identidade como um processo cognitivo (compreensão da realidade) que proporciona diferenciação e motivação ao actor organizacional. O reconhecimento das «identidades colectivas» facilita a interacção dos indivíduos e propicia o desenvolvimento de um sentimento de confiança reforçado pela partilha de significados e valores intergrupais. Pois bem, o seu interesse centrava-se nas identidades *na* organização. Num contexto essencialmente pluralista, a cultura desempenha a função de gestão das subculturas internas enquanto as identidades procuram adequar os meios aos objectivos que pretendem atingir.

Um registo oposto é delineado por Ramanantsoa e Reitter (1985). Os autores conceituam a identidade como o “*conjunto das características da empresa que a tornam específica, estável e coerente, e portanto identificável*” (cf., *op. cit.*, p. 3). Esta perspectiva centra o interesse na identidade *da* empresa. Significa que a identidade é uma e única e tem como função a integração interna e a cultura tem a função de adaptação ao meio externo. Para complementar esta reflexão, Ramanantsoa *et al.* (1988, p. 499) afirmam que a identidade organizacional consiste num processo dinâmico através do qual as aspirações e as acções dos membros de uma mesma entidade económica e social convergem num mesmo elemento que constitui o esqueleto da identidade. Segundo os mesmos, a identidade é o nível mais profundo da cultura organizacional.

Nestas abordagens o ponto em comum é a presença da questão da identidade. Elas ilustram duas das muitas possibilidades de utilização do conceito de identidade na análise organizacional. Além disso, quer numa quer noutra, a identidade é separada da cultura e é-lhe

atribuída diferentes funções. A primeira dá ênfase à identidade do grupo, a segunda salienta a identidade da organização. No entanto, as diferenças, não se ficam por estes aspectos. Os autores supracitados colocam cultura e identidade a níveis diferentes. Assim, enquanto Sainsaulieu adopta um nível de análise da cultura intra-organizacional, situando a identidade no contexto das relações intergrupais, Ramanantsoa *et al.* (1988, p. 403) remetem a cultura para um nível «superficial» e «passivo» (o universo simbólico), e a identidade para o nível mais «profundo» (o das «paixões e fantasmas»), ou seja, consideram que a cultura é sustentada pela sua história, pelo seu passado e a identidade diz respeito a representações elaboradas no interior da organização.

Mas não existem só diferenças, os autores são unânimes no que toca à liderança. Salientando o papel que os fundadores desempenham na criação, desenvolvimento e gestão da cultura e o dos líderes na elaboração do projecto organizacional com vista ao futuro, consideram que a cultura e a identidade estão associadas à capacidade de liderança. É, portanto, um dos poucos temas sobre o qual há consenso de opiniões.

Gomes (2000, pp. 120-121), na análise sobre o tema, sustenta que a identidade organizacional fundamentada no plural, ganha outra inteligibilidade, remetendo para o simbólico e para a sua gestão, e sendo explicável no contexto das relações interorganizacionais. Segundo este autor, a identidade é “comparativa, relacional e posicional”. Quer isto dizer que só existe e faz sentido por comparação com outras organizações. É no contexto das relações interorganizacionais que a identidade é criada e se desenvolve.

Considera-se extremamente importante desenvolver aqui alguns aspectos que permitam ver, de forma mais pormenorizada, como se processa a criação da identidade nas suas vertentes grupal e organizacional.

Esta preocupação, desenvolvida por Câmara *et al.* (2007, p. 167), por via dos estudos sobre a cultura organizacional como factor de inserção social, consideram que é acima de tudo pela inserção num grupo que o indivíduo cria a sua «identidade social»⁴⁹ ou de grupo. Pois bem, o indivíduo ao interagir com os seus colegas de trabalho vê-os como pertencentes ao seu grupo e sente-se como membro dele. Desta forma, ele opõe o grupo a que pertence aos restantes, aos quais não pertence. Portanto, o indivíduo encontra o seu grupo de pertença e assim a sua identidade social. Por outro lado, recebe do seu grupo valores, formas de actuação

⁴⁹ Note-se que a expressão «identidade social» refere-se aos valores “[...] aprendidos pelo sujeito em todo o seu processo de socialização, no contexto familiar, escolar e empresarial” (Câmara *et al.*, 2007, p. 169).

e objectivos a alcançar, próprios da organização a que pertence. É conveniente notar que ao deparar-se com um conjunto de valores da organização, que são aceites por todos os seus membros, o sujeito sente-se um actor da mesma. Este posicionamento conduz à visão da organização como possuidora de uma identidade própria, que a torna identificável quando comparada com outras organizações.

Encontramos ligação à abordagem feita por Gomes, ao aplicar o termo identidade a entidades plurais como são as organizações. No entanto, nota-se que os autores reconhecem que a origem da identidade organizacional está nos indivíduos quando partilham valores comuns. Ao mesmo tempo que identificam que uma parte significativa da identidade social do indivíduo é definida pelo grupo de trabalho ao qual pertence e outra está relacionada com o grau de identificação que tem com a organização.

A análise da cultura e da identidade organizacional permite-nos observar como a pesquisa sobre a identidade tem caminhado no sentido do individual para o colectivo, e do ponto de observação interno para o externo. Trata-se da interacção entre a empresa e o meio social envolvente. Mais uma vez, deve-se sublinhar, a importância da cultura organizacional e a sua capacidade para exteriorizar sistemas de valores e representações com impacto na sociedade.

Apesar de no nosso entender o conceito de identidade não estar totalmente clarificado, por ser dinâmico e complexo, pensamos todavia que os autores que temos vindo a citar têm o incontestável mérito de ter introduzido a análise dos processos de construção da identidade organizacional nos modelos teóricos da gestão. Este facto é tanto mais importante quando acrescido da gestão do simbólico que permite manter uma identidade no interior da organização, apesar das mudanças provocadas pelo meio externo através da influência dos seus *stakeholders*.

Portanto, a identidade organizacional, tal como a cultura, comporta tanto os valores e concepções tidos como verdade pelos seus membros e que constituem a parte invisível, escondida e de difícil acesso, como os produtos simbólicos da organização (mitos, tabus, ritos, entre outros), os quais constituem a sua parte visível. Com base nestes domínios, poder-se-á afirmar que identidade e cultura constituem uma forma das organizações afirmarem a sua diferença relativamente às outras, com as quais se relacionam no mercado, procurando desse modo a afirmação da sua reputação e a fidelização dos colaboradores e consumidores.

3.4 Simbolismo Organizacional

Tendo em conta as diferentes metáforas no seio da literatura organizacional, a que na primeira parte fizemos referência, podemos ver que a cultura como metáfora veio dar sentido à organização, acentuar a sua especificidade e identidade. A popular metáfora que considera «a organização como uma cultura» veio ainda, em comparação com as outras metáforas, focalizar aspectos, habitualmente negligenciados pelas abordagens tradicionais, que dizem respeito ao lado simbólico das organizações.

De acordo com o exposto, o simbolismo organizacional é considerado uma “*dimensão estrutural da cultura organizacional*” (Berg, 1985, p. 285), que tenta interpretar a realidade. Esta última é construída pela interacção entre os indivíduos. Porém, a realidade construída entrelaça com as histórias, mitos, lendas, ritos ou rituais, heróis e vilões, normas, valores, crenças e pressupostos, tabus e com a linguagem da organização. Trata-se de uma realidade constitutivamente simbólica que proporciona valores colectivos.

Smircich (1983) procurou estudar precisamente a acção simbólica articulada com a construção da realidade nas organizações. Segundo a autora (*op. cit.*, p. 351) o simbolismo organizacional resulta do modo como os indivíduos interpretam e compreendem a realidade. Da pesquisa realizada, a autora enuncia a utilidade dos símbolos na socialização de novos membros e no seu desempenho na organização, ao mesmo tempo que, constituem uma forma de adaptação mais rápida e um veículo para o controlo social. Tais dimensões conferem ao simbolismo capacidade de organização e preservação da identidade cultural da empresa.

Dandridge, Mitroff e Joyce definem muito genericamente o simbolismo organizacional como formas que “[...] *expressam o carácter, a ideologia ou o sistema de valores subjacentes de uma organização*” (1980, p. 77). Para os autores, os símbolos que sustentam a vida organizacional são as ideias, valores, histórias e mitos, crenças, ritos ou rituais, usos e costumes, procedimentos, logótipo, arquitectura, insígnias, disposição e arranjo do espaço físico. Com estes elementos simbólicos os autores pretendem mostrar que a realidade organizacional se constitui de aspectos materiais ou imateriais.

A interligação existente entre os elementos materiais (logótipo, o *layout* da sede da empresa, automóveis, ferramentas, mobília, edifícios, vestuário, equipamento informático, documentos, entre outros) e imateriais (comportamento dos indivíduos, histórias, mitos, lendas, ritos ou rituais, heróis e vilões, normas, valores, crenças e pressupostos, tabus e linguagem) revela formas do tipo de cultura organizacional existente numa empresa. Na

realidade, alguns desses símbolos representam um papel-chave dentro de uma dada cultura organizacional, porque expressam a substância daquela cultura, de uma forma relativamente pura ou traduzem uma ideia ou determinada atitude ética. Por exemplo, encontramos frequentemente símbolos que revelam «autoridade», no simples traje que diferencia patrão/empregado, ou em organizações maiores em que os trajes diferenciam níveis hierárquicos (médicos dos enfermeiros ou dos auxiliares), o próprio espaço físico ou o mobiliário são também marcas de estatuto. De igual modo, os certificados, diplomas, fotos dos líderes expostos e cartazes proibindo certos comportamentos são reveladores de poder e autoridade. Encontramos também símbolos de «serviço», que incluem informações sobre a forma como se processa determinada tarefa, qual a atitude correcta a tomar numa situação análoga, horário de expediente, sinalética a comunicar e informar a localização de determinados espaços, locais e acessos, sistemas de orientação, sistemas de comunicação e informação (revistas, jornais, televisão, internet, telefone) que representam um conjunto de significados diversos: informação, comunicação, utilidade, qualidade.

Gomes (2000, p. 96), reportando-se a Morgan *et al.* (1983), reafirma esta realidade, ao explicar que quando entramos numa organização, ficamos imediatamente expostos a expressões simbólicas que foram criadas para despertar determinados efeitos. Tanto é assim que, através das expressões simbólicas expostas, conseguimos interpretar o que os informantes pretendem transmitir.

Assim, a perspectiva simbólica procura interpretar, ler ou decifrar o discurso simbólico, isto é, o significado dos símbolos. Da mesma forma, permite uma nova concepção das organizações, concebendo-as como realidades socialmente construídas.

Quando falamos em símbolos, pensamos em coisas fabricadas com o auxílio de materiais sólidos, como canetas, isqueiros, guarda-chuvas, camisolas, pisa-papéis, entre outros. Porém, os símbolos não dizem respeito apenas a objectos. Estão “[...] *relacionados com valores e ideias partilhados*” (Gomes, 2000, p. 93) pelos membros da organização. São os símbolos que permitem os indivíduos comunicar entre si e construírem uma identidade colectiva. Para além disso, o simbolismo organizacional contribui para o desenvolvimento e diferenciação da organização.

Pela análise feita, é claramente visível que o simbolismo organizacional é uma área da cultura organizacional. Tem a visão de que aquela é uma metáfora. Soma-se a isto o papel do simbólico em predispor os sujeitos a uma interpretação da realidade, organizar os valores, as regras e as atitudes de uma maneira particular e estabelecer a relação entre a organização e

a sociedade. Igualmente, há a concepção de que o simbolismo organizacional assegura a viabilidade das organizações, afirmando-se como um modelo que privilegia os objectivos, fomenta a interdependência e a integração, conferindo identidade à organização.

Dada a sua importância seria impensável existir uma organização sem símbolos ou sem cultura. Comentando esta realidade, Gomes (2000, p. 94) teoriza que seria um pesadelo. Podendo ser imaginariamente eficiente do ponto de vista técnico e rentável do ponto de vista económico, seria, no entanto, «humanamente desabitada e inabalável». Mais do que máquinas ou organismos, as organizações são sistemas humanos que promovem manifestações culturais.

Ao longo deste capítulo, foi nosso propósito situar, enquadrando-o, o conceito de «cultura organizacional». Nesse sentido, procurámos evidenciar a importância da génese social e teórica do referido conceito, sem nunca perder de vista a problemática à volta da sua definição que levanta a questão da cultura organizacional como variável, metáfora ou paradigma. Pudemos verificar que o interesse pela cultura já tem algum tempo, mas a sua problemática organizacional permanece emergente. O facto da análise cultural deixar de se limitar ao nível intraorganizacional e passar a considerar as relações interorganizacionais representa um desenvolvimento da própria cultura associada à identidade. No primeiro caso, a identidade social do grupo é estabelecida através de um processo de comparação, no contexto das relações, com outros grupos. No segundo caso, as relações interorganizacionais são efectuadas por comparação com outras organizações, dando sentido à cultura e identidade organizacional. Por isso, a análise cultural não se cinge ao nível grupal, acrescentando-lhe o nível organizacional.

Verificou-se que a identidade de uma organização, definida a partir de representações construídas pelos seus actores organizacionais, orienta a acção destes no contexto do seu trabalho nas empresas. Para além disso, os elementos culturais que a constituem (valores, símbolos, crenças, entre outros) fornecem uma compreensão das representações da organização, revelando não o que é comum a todas as organizações, mas o que é peculiar e particular. Com efeito, são os elementos culturais que concebem as organizações como realidades simbólicas socialmente construídas, que as tornam significativas e com sentido, através das actividades dos seus membros.

Foi nosso objectivo proceder a uma análise reflexiva sobre as características e funções da cultura organizacional. Entre as funções indicadas, verificamos que a cultura

constitui uma força de integração. Neste sentido, ressalta a acção controladora sobre a diversidade cultural existente nas organizações. Hoje, a realidade organizacional é cada vez mais composta por uma pluralidade de culturas organizacionais. Deste modo, a organização aparece perspectivada como um “*verdadeiro espaço simbólico comum a todas as identidades*” (Sainsaulieu, 1997, p. 262), onde o papel dos actores organizacionais é fundamental para a sua construção e manutenção.

CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO

4.1 Objectivos do Estudo

A revisão da literatura sobre a cultura organizacional refere e enfatiza o impacto positivo que esta tem no sucesso das organizações. Porém, tendo em conta que estas tiveram sempre de contar com a vitalidade do conjunto humano dos seus trabalhadores, pouco se sabe ou quase nada sobre a influência particular da sua cultura na eficiência desse conjunto humano de produção. É essa a razão que nos levou a estudar a influência da cultura organizacional na produtividade do trabalho.

A nossa investigação parte do princípio de que o sucesso das organizações não está, unicamente, ligado ao desenvolvimento técnico e económico, mas também à eficiência e eficácia dos trabalhadores como resultante da articulação com a cultura implementada. Assim, ao pretendermos admitir (como hipótese provisória) que a cultura organizacional exercerá uma possível influência na produtividade da mão-de-obra, será necessário avaliar essas duas variáveis. Neste sentido, procedemos à recolha de informações e opiniões dos trabalhadores de uma empresa da indústria de carnes. De modo a obter a amostra presente neste estudo, foram necessários vários encontros com os responsáveis dos recursos humanos e a realização de um inquérito por questionário.

Para defender a nossa hipótese será realizada duas análises estatísticas. A primeira, designada por análise univariada, consiste em tratar “[...] *de diferenças entre amostras e que utilizam uma variável dependente e uma variável independente*” (Hill e Hill, 2008, p. 205). Nesta análise utilizaremos o teste *t* para duas amostras independentes e ANOVA. A segunda análise, a bivariada, “*trata de relações entre duas variáveis*” (Hill e Hill, 2008, p. 206). Utilizar-se-á a técnica de correlação, de coeficiente de determinação e da regressão linear.

Quanto aos métodos estatísticos de análise dos dados utilizaremos, principalmente, a análise descritiva “*que visa resumir e apresentar os dados observados, através de tabelas, gráficos ou índices numéricos que facilitem a sua interpretação*” (Maroco e Bispo, 2003, p. 21). Será utilizada para determinar a média, a mediana, o desvio-padrão, o valor máximo e o valor mínimo, os quantis e percentis, o intervalo de variação, a variância, o coeficiente de variação e as percentagens.

Através das técnicas e métodos utilizados no tratamento dos dados, será possível tirar conclusões que ajudarão a reforçar a nossa tese de que a cultura organizacional influencia a produtividade dos trabalhadores.

4.2 Apresentação e Caracterização da Empresa

Fizemos o nosso estudo exploratório numa empresa do sector da indústria de carnes constituída em 2003 que conta com 543 trabalhadores. Respeitando o direito à reserva, solicitada pelos organismos responsáveis, apelidamos a empresa por CFC.

Trata-se de uma Sociedade Anónima, situada em Santarém, e que pertence a uma *holding*⁵⁰ de um grupo de grande prestígio nacional. Dedica-se à desmancha, preparação e processamento de carnes e de outros produtos à base de carne em diferentes formatos, ao embalamento e conservação. O seu principal cliente é uma grande cadeia de super e hipermercados nacionais. A CFC opera essencialmente no mercado nacional.

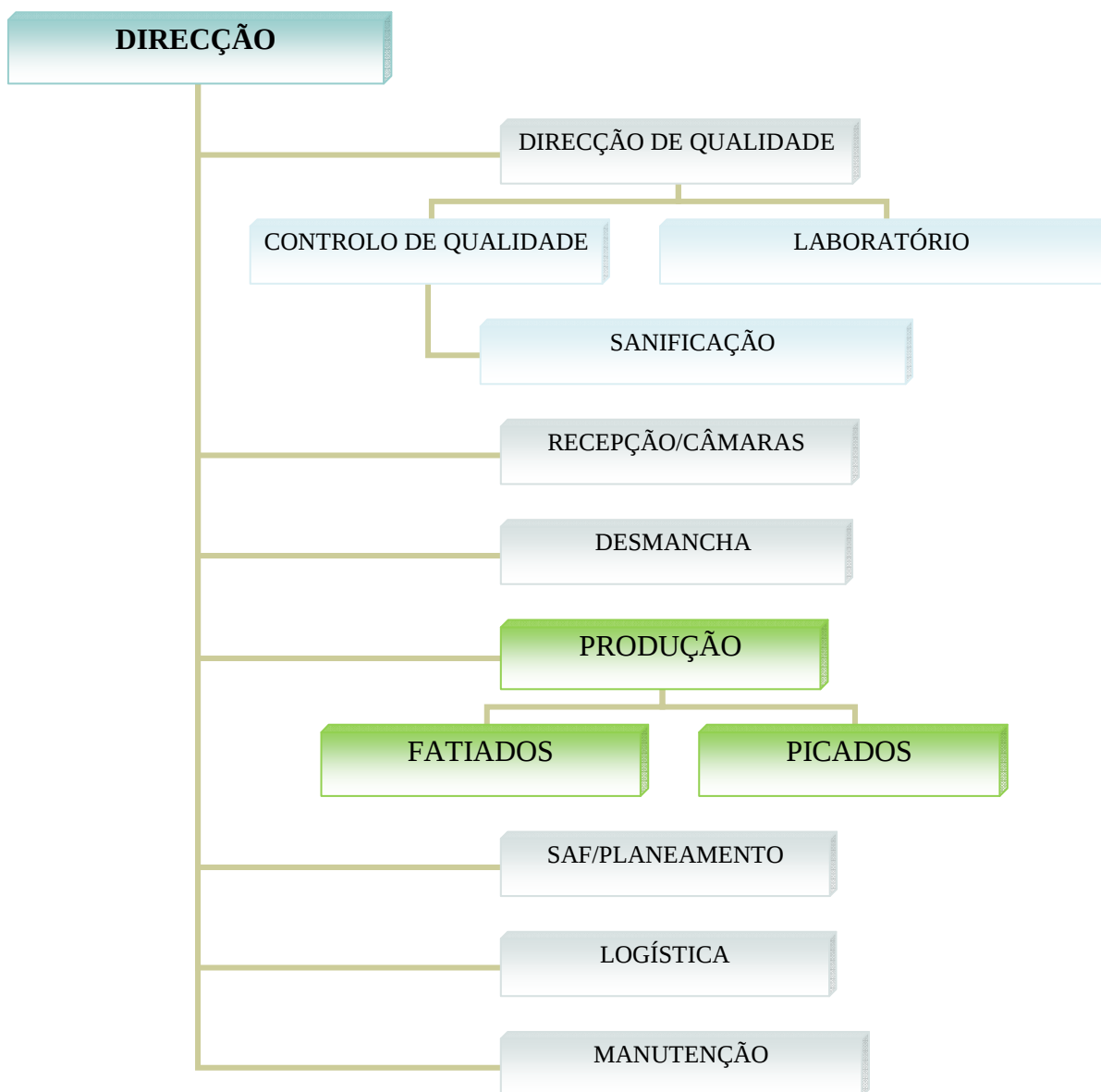
É uma empresa certificada a nível da Qualidade e Segurança Alimentar pela norma ISO 22000:2005. Tem como objectivo estratégico colocar no mercado produtos alimentares que satisfaçam os mais elevados padrões de qualidade e segurança para o cliente, assegurando a protecção do meio ambiente. Para isso, criou um «Clube de Produtores», baseado em parcerias com fornecedores nacionais, que presta apoio à criação de animais e supervisiona todas as fases do ciclo de vida do animal, desde o seu nascimento até ao abate. O clube é uma via que garante o escoamento da produção animal. Os fornecedores só têm de ter a sua exploração licenciada, cumprir as normas higieno-sanitárias aprovadas pela União Europeia e acatar as cláusulas contratuais que impõem o cumprimento da legislação ambiental. Actualmente, tem 66 produtores de carne inscritos.

A indústria de carnes é diversificada, em que cada empresa oferece diversos produtos aos clientes. No entanto, o produto-base que corresponde à carne de bovino, suíno ou ovino permanece o mesmo. Dado o cenário de crescente globalização dos mercados torna-se imperativo que cada indústria de carnes trabalhe conscientemente para alcançar e manter uma posição diferenciadora baseada em padrões de qualidade. No caso da CFC, transforma carne de bovinos, ovinos e suínos e distribui carne de aves e coelhos. É possível distinguir seis gamas de produtos de carne transformada: Selecção, Qualidade e Frescura, Económico, 100% Nacional, Cozinha Fácil e Biológico.

A CFC está devidamente organizada com departamentos agrupados de acordo com actividades específicas, como se nota na estrutura organizacional apresentada.

⁵⁰ *Holding* é uma organização que tem como estratégia a gestão de uma carteira de negócios diversificados, sem aspectos em comum, a fim de maximizar os lucros e minimizar o risco.

ORGANIGRAMA DA CFC



Fonte: CFC, S.A., 2010

O estudo de caso realizado na CFC pode ser dividido em duas categorias: uma que trata a informação quantitativa (produtividade), que procura dados tangíveis, e outra a informação qualitativa (cultura organizacional), que é descrita segundo percentagens. O estudo quantitativo baseou-se num diálogo semiestruturado e outros não estruturados ao Director de Recursos Humanos, na observação do funcionamento da empresa através de uma

visita às instalações e conversa com alguns trabalhadores. Tivemos também uma conversa logo no início do nosso estudo com o Director da Qualidade, a quem agradecemos a carta-branca para desenvolver o trabalho e a disponibilidade para algumas informações que se revelaram importantes. Sempre que passávamos na empresa, aproveitávamos para observar tudo o que nos parecia pertinente. O Director de Recursos Humanos disponibilizou-nos alguns elementos que nos permitiu medir a produtividade dos trabalhadores.

Do ponto de vista qualitativo, a preocupação centrou-se na operacionalidade do conceito de cultura organizacional medido através de um questionário desenvolvido para o efeito. A unidade de estudo escolhida foi a secção de produção que, como se pode ver no organigrama da empresa, ocupa-se das actividades de fatiados e picados. A unidade conta com uma média de 300 trabalhadores.

4.3 Análise dos Dados da Produtividade

Concentrando-nos no estudo dos índices de produtividade da mão-de-obra, com base na produção total em quilogramas, no número de empregados da secção de produção e no número de horas trabalhadas por estes no fabrico dos produtos, apresentamos uma série cronológica de pelo menos cinco anos, ou seja, de 2005 a 2009, que se traduz em 60 observações, e que se encontram no **Anexo 1**.

Determina-se o índice de produtividade da mão-de-obra através da seguinte expressão:

$$\text{Produtividade do Trabalho} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

em que:

Output – representa o volume de produção em unidades físicas;

Input – representa o volume dos factores utilizados nessa produção: número de trabalhadores ou o número de horas de trabalho.

Na nossa amostra:

Quadro 2. - ÍNDICE DE PRODUTIVIDADE DA CFC

Produtividade do Trabalho	Ano				
	2005	2006	2007	2008	2009
P / T	7273,45 kg	7360,79 kg	7910,80 kg	8421,06 kg	10 468,35 kg
P / Hh	56,89 kg	56,89 kg	60,36 kg	64,84 kg	78,90 kg

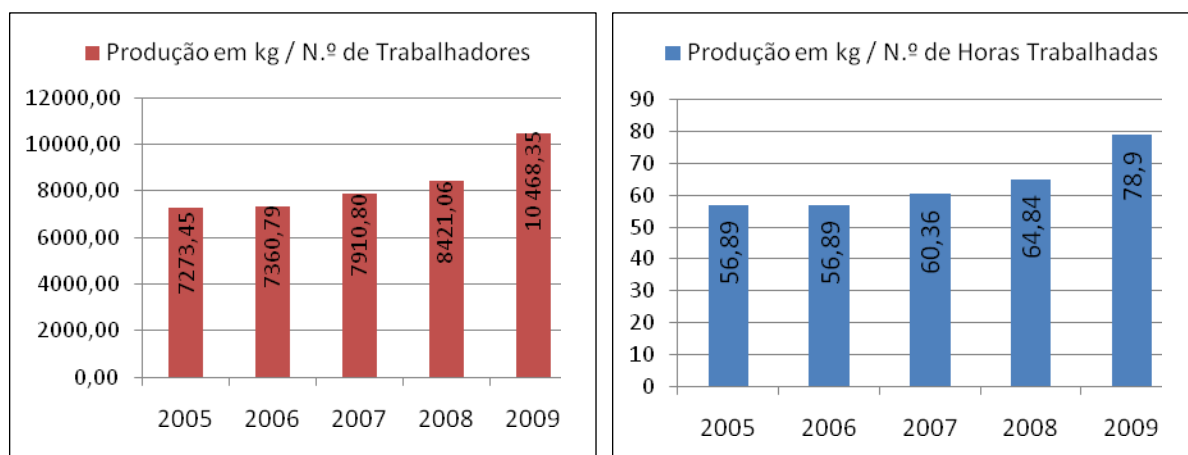
em que:

P = Produção em Quilos (kg)

T = Número de Trabalhadores

Hh = Número de Horas Trabalhadas pelos Trabalhadores

Gráfico 1. – EVOLUÇÃO DA PRODUTIVIDADE DO TRABALHO



Os resultados obtidos mostram que a produtividade da mão-de-obra foi evoluindo ao longo dos anos. No primeiro caso, a produtividade da mão-de-obra obtida, com o número de pessoas empregadas na secção de produção, reflecte a quantidade, em quilogramas, dos produtos produzidos em média por cada pessoa empregada, durante um período de 5 anos. Procedendo à análise de cada ano, observámos, por exemplo, que em 2005 cada pessoa

produzia em média 7273,45 quilos de produtos à base de carne, enquanto em 2009 produzia 10 468,35 quilos.

Já no segundo caso, em que se utilizou no denominador o número de horas de trabalho, a produtividade da mão-de-obra obtida reflecte, nos últimos cinco anos, a quantidade dos produtos produzidos em média por cada hora de trabalho. De acordo com o Quadro 2., em 2005 por cada hora de trabalho eram produzidos 56,89 quilos de produtos à base de carne e em 2009 produzia-se cerca de 78,90 quilos.

Sabendo que a empresa fixou objectivos de melhoria contínua em todas as actividades internas, aplicando os princípios do *kaizen*, e a grande aposta na utilização de meios tecnológicos, não excluimos a hipótese de que o aumento da produtividade verificado tenha sido conseguido, também, à custa da implementação de tais medidas. No entanto, é visível o aumento do número de empregados, o que significa que a sua contribuição é considerada fundamental para o aumento da produtividade.

4.3.1 Medidas de Tendência Central e Não Central

Os indicadores P/T e P/Hh, tratados isoladamente, não permitem, por si só, tirar conclusões sobre a evolução da produtividade. Por isso, analisamos de seguida as medidas de tendência central e não central a partir do desenvolvimento da produtividade da CFC.

Ao somarmos os valores da produtividade, da secção de produção, durante os 5 anos, que constam na série cronológica e dividirmos o resultado da soma pela dimensão da serie, obtemos a medida de localização do centro da amostra – a **Média (μ)**.

Na nossa amostra:

Cada trabalhador, da secção de produção da CFC, produziu em média, nos últimos 5 anos, **8295,32 kg** de produtos à base de carne. A empresa emprega, em média, **300 trabalhadores**, só na secção da produção. Para conseguir a produção total de **152 997 129,86 kg**, os indivíduos trabalham, em média, **39 132 horas** por mês.

Uma outra medida que expressa a localização do centro da distribuição dos dados é a **Mediana** (Me), que corresponde ao valor que divide a amostra ao meio.

Na nossa amostra:

Me = 7931,76 kg

O que significa que 50% do desempenho produtivo de cada trabalhador é superior a **7931,76** quilos.

Utilizando uma medida de localização não central, que descreve a posição relativa da produção – os **Quantis** (Qn) e **Percentis** (Pn), em que:

Os Quantis dividem a distribuição em 4 partes iguais, com cada quartil a representar 25% das observações.

Q1 - Primeiro quartil – acumula 25% das observações;

Q2 - Segundo quartil – acumula 50% das observações (igual à mediana);

Q3 - Terceiro quartil – acumula 75% das observações;

Q4 - Quarto quartil – acumula 100% das observações.

Os Percentis repartem a distribuição em 100 partes iguais, com 1% a cada parte.

Na nossa amostra:

QUANTIS:	
Q1	7427,21
Q2=Me	7931,76
Q3	8874,77
Q4	12 680,21
PERCENTIS:	
P10	6166,04
P40	7720,67
P90	10 482,11

Através desta análise podemos concluir que:

- 10% da produtividade é inferior a 6166,04 kg;
- 25% da produtividade é inferior a 7427,21 kg;
- 40% da produtividade é inferior a 7720,67 kg;
- 75% da produtividade é inferior a 8874,77 kg;
- 90% da produtividade é inferior a 10 482,11 kg;
- 100% da produtividade é inferior a 12 680,21 kg.

Será interessante avaliar de que forma os valores da produtividade se encontram mais ou menos dispersos em relação ao valor central. Para isso, utilizamos uma medida que se obtém fazendo a diferença entre o valor máximo e o valor mínimo da produção – **Intervalo de Variação (IV)**.

$$IV = \text{Max } X_i - \text{Mín } X_i$$

Máximo X_i	12 680,21 kg
Mínimo X_i	6157,21 kg
IV	6523,01 kg

Na nossa amostra:

IV = 6523,01 kg

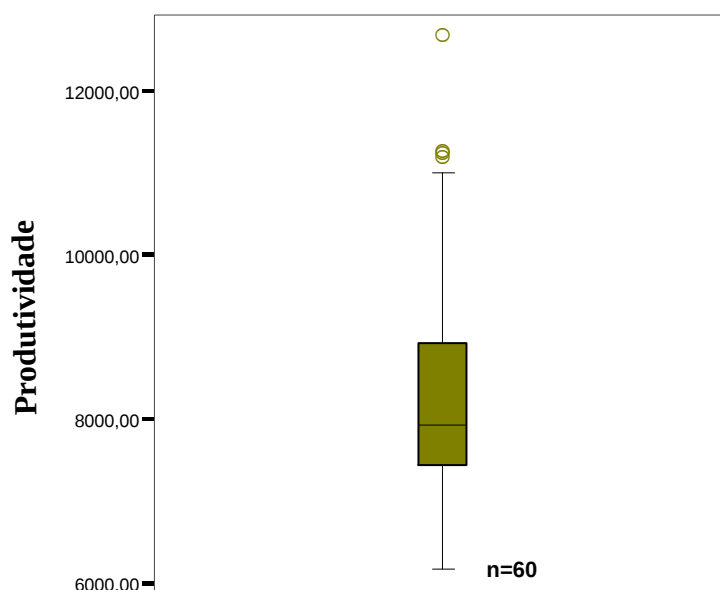
O resultado do Intervalo de Variação, permite-nos concluir que ao longo dos 60 meses observados, há uma grande dispersão do desempenho produtivo em relação ao valor médio.

No entanto, há que ter em conta que existem desvantagens neste modelo de dispersão:

1. Só se considera dois valores da variável «Produtividade» (Max e Mín);
2. Pouco estável na medida em que varia muito com a dimensão da amostra.

Os valores determinados para a mediana, quartis e valor máximo e mínimo podem ser representados através de um diagrama tipo «Caixa de Bigodes» ou *Box-plot*. Trata-se de uma representação gráfica que realça essas medidas amostrais. Para construir o diagrama seguimos as opções: **Analyze, Descriptive Statistics, Frequencies** do programa de estatística SPSS.

Gráfico 2. – *BOX-PLOT* PARA A PRODUTIVIDADE MÉDIA MENSAL



Observando a *Box-plot* concluímos que há maior concentração entre o mínimo (6157,21) e o 1.º quartil (7427,21) do que entre o 3.º quartil (8874,77) e o máximo (12 680,21), ou seja, há mais dispersão da produtividade média mensal acima de 8874,77 do que abaixo de 7427,21.

O gráfico contém três *outliers* moderados, que são observações da amostra que apresentam um grande afastamento das restantes. Os *outliers* representam-se por um **ponto** no caso de serem moderados e por um **asterisco** no caso de serem severos. Note-se que a mediana (7931,76) encontra-se no intervalo interquartis, ou seja, é igual ao 2.º quartil.

Vejamos, de seguida, a medida que se obtém somando os quadrados dos desvios dos dados relativamente à média e dividindo o valor da soma pelo número de observações – **Variância** (S^2).

Na nossa amostra: $S^2 = 1\,953\,241,78 \text{ kg}$

O valor da Variância da amostra indica o quanto se está longe do valor médio. Neste caso, o valor é alto, isso deve-se à diferença da produtividade dos indivíduos em 2005, que era baixa e em 2009 que era mais elevada.

Consideremos a medida que nos dá a variabilidade da produtividade, relativamente ao seu valor médio – **Desvio-padrão (σ)**.

Na nossa amostra: $\sigma = 1397,58 \text{ kg}$

Através da análise deste valor, podemos concluir que o desvio da produtividade mensal, em relação à produtividade mensal média (8295,32 kg) é de 1395,58 kg, por cada trabalhador.

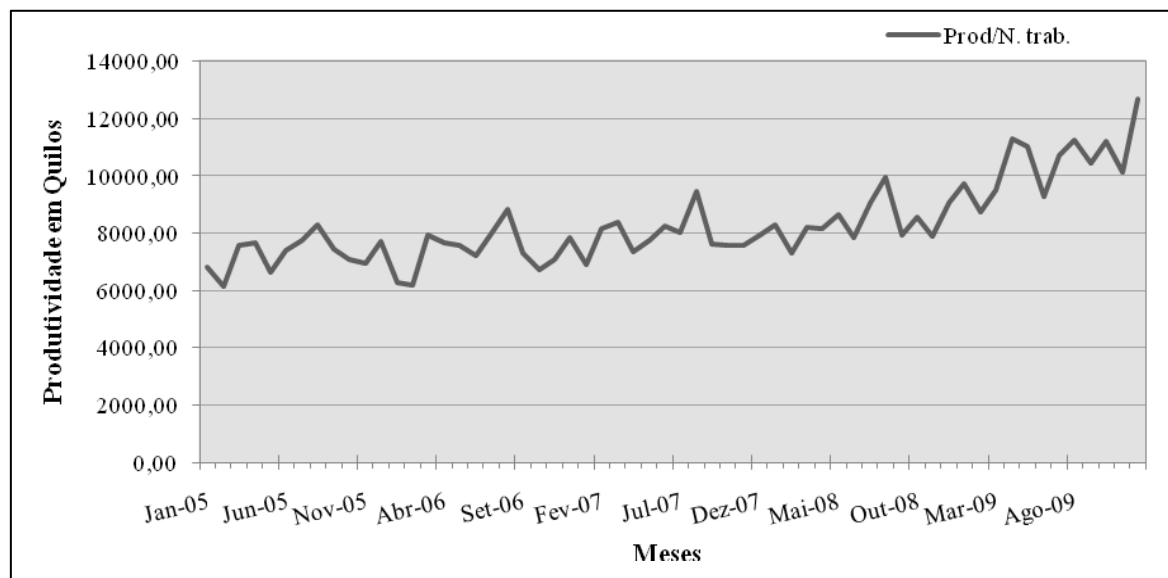
Para calcular o grau de dispersão da produção, utiliza-se o **Coeficiente de Variação (CV)**.

Na nossa amostra: $CV = 16,85\%$

Como o Coeficiente de Variação é maior que 10%, podemos concluir que a distribuição da produtividade apresenta uma dispersão ligeiramente forte.

Observemos agora o gráfico da série cronológica da produtividade do trabalho, da secção de produção, da empresa CFC.

Gráfico 3. – PRODUTIVIDADE DO TRABALHO NO PERÍODO 2005 A 2009



É possível tirarmos conclusões interessantes sobre a evolução da produtividade, durante os 5 anos de análise. Em metade dos anos considerados, o desempenho de cada indivíduo excedeu os 7931,76 quilos.

Note-se que a partir de Março de 2007 a tendência da produtividade é para crescer. Desde então, a produtividade de cada trabalhador apresenta um valor maior que a mediana. À semelhança da produção, o desempenho individual dos trabalhadores aumenta nos meses de Verão prolongando-se até à época natalícia. Trata-se de um período em que as pessoas consomem mais carne, ora porque fazem mais churrascos ora pela tradição. No Natal, o povo português gosta de ter à mesa, quase sempre, carne de borrego, de peru, de frango ou de porco e seus derivados.

Tendo em conta que, também, o coeficiente de variação apresenta um valor elevado (16,85%), isto é, mostra a tendência da produtividade em aumentar, permite afirmar que o facto de a CFC ser a única empresa do ramo a fornecer as lojas pertencentes ao grupo, que cada vez são mais, cria a necessidade de aumentar a produção e consequentemente a produtividade da mão-de-obra. Efectivamente, quanto maior o número de lojas, maior a urgência de produzir produtos à base de carne para fornecer os clientes dessas lojas.

4.3.2 Medidas de Relação Linear Entre Variáveis

Com o objectivo de uma melhor interpretação dos dados, passa-se para o tratamento estatístico das medidas de relação linear entre as variáveis produtividade (variável dependente) e o número de trabalhadores (variável independente).

Para se determinar a força de associação entre duas variáveis utiliza-se a medida estatística da *correlação*. Porém, convém esclarecer que a correlação não é sinónimo de causalidade. Afirmar que uma coisa causa outra não quer dizer que a variável dependente (o efeito) seja totalmente influenciada pela variável independente (a causa).

O coeficiente de correlação varia entre -1 e 1. Se $r = 0$, não se verifica correlação linear entre as variáveis. Se $r = 1$ ou $r = -1$, existe uma correlação linear perfeita.

Usando a função estatística do Excel, CORREL, podemos determinar o coeficiente de correlação (r) das variáveis produtividade (x) e número de trabalhadores (y):

<i>Coeficiente de Correlação – (r)</i>	0,650527564
--	-------------

Como o $r > 0$, podemos concluir que existe correlação entre as duas variáveis, ou seja, a produtividade varia com o número de trabalhadores. Em linguagem estatística, diz-se que uma alteração na variável independente (número de trabalhadores) conduz a uma alteração na variável dependente (produtividade).

<i>Coeficiente de Determinação – (r^2)</i>	0,423186112
--	-------------

O valor do coeficiente de determinação (0,42) evidencia que o crescimento da produtividade do trabalho é explicado numa percentagem de 42% pela variação do número de trabalhadores.

4.3.2.1 Análise de Regressão

O grau de ajustamento existente entre duas variáveis pode ser visualizado, graficamente, com a representação num sistema de coordenadas, da *regressão linear simples*. Este é o modelo de regressão mais comum para entender como as variações de uma ou mais variáveis independentes afectam uma variável designada por «dependente». A regressão pode, no entanto, ser efectuada de acordo com vários modelos, que não iremos aprofundar neste trabalho. Analisaremos apenas os dados através do modelo de regressão linear simples por ser o mais utilizado na prática.

A forma mais expedita de determinar a regressão linear simples é pela equação:

$$Y = a + bx$$

em que:

Y - representa a variável dependente;

a - representa o ponto onde a recta intercepta o eixo da ordenada «y» (com $x = 0$) ou seja, é uma constante;

b - indica a inclinação da recta;

x – representa a variável independente.

Para descrever a relação entre a variável explicativa «x» e a variável explicada «y», pelo modelo de regressão linear simples, utilizamos o programa de estatística SPSS (versão 15): **Analyze, Regression, Linear**.

Quadro 3. - **MODEL SUMMARY** (b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,65052(a)	0,423	0,413	1070,55183

a Predictors: (Constant), Trabalhadores

b Dependent Variable: Produtividade

O cálculo do coeficiente de correlação de *Pearson*, $r = 0,65052$, evidencia forte correlação entre a variável dependente e a constante.

Quadro 4. - ANOVA (b)

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	48 768 516,535	1	48 768 516,535	42,552	0,000(a)
	Residual	66 472 710,781	58	1 146 081,220		
	Total	115 241 227,315	59			

a Predictors: (Constant), Trabalhadores

b Dependent Variable: Produtividade

Pode-se observar no quadro ANOVA que o teste de significância do modelo (F) apresenta um valor baixo, $F = 42,552$, ou seja, não é estatisticamente significativo.

Quadro 5. - COEFFICIENTS (a)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4246,360	635,900		6,678	0,000
Trabalhadores	13,491	2,068	0,651	6,523	0,000

a Dependent Variable: Produtividade

Os valores indicados no quadro dos COEFFICIENTS permitem calcular o teste de hipóteses de independência das variáveis - teste t de *student* ou *Independent-Samples*:

$$H_0 : \bar{Y}_1 = 0 \text{ vs } H_1 : \bar{Y}_1 \neq 0$$

em que:

$\bar{Y}_1$ – representa a produtividade estimada

H_0 – representa a hipótese nula

H_1 – representa a hipótese alternativa

Rejeição de Hipótese Nula $H_0 : \bar{Y} = 0$:

$$t_{\text{Obs}} = \bar{Y}_1 / \sqrt{S^2(\bar{Y}_1)} = 13,49053489187 / \sqrt{4,276954316} = 6,523$$

$$t_{60-2;0,05} = 2,000$$

$$t_{\text{Obs}} > T_{60-2;0,05}$$

Tabela t student:

$$50 - 2,009$$

$$60 - (2,000) = 0,009$$

$$2,009 - 0,009 = 2,000$$

Intervalo de Confiança (IC) a 95% para $\bar{Y}_1$:

$$\text{IC } 95\% =] \bar{Y}_j - (t_{n-2;0,05}) \text{ SE } (Y_j) ; Y_j + (t_{n-2;0,05}) \text{ SE } (Y_j) [$$

$$\text{IC } 95\% =] \bar{Y}_1 - (t_{60-2;0,05}) \times \sqrt{S^2(\bar{Y}_1)} ; Y_1 + (t_{60-2;0,05}) \times \sqrt{S^2(\bar{Y}_1)} [$$

$$\text{IC } 95\% =] 13,49053489187 - (2,000 \times \sqrt{4,276954316}) ; 13,49053489187 + 2,000 \times \sqrt{4,276954316} [$$

$$\text{IC } 95\% =] 9,354375168 ; 17,62669462 [$$

$$\bar{Y}_1 = 13,49053489187 \in \text{ao IC } 95\% =] 9,354375168 ; 17,62669462 [$$

Pelos valores obtidos, vimos que o $p\text{-value} = 0,000 \leq \alpha = 0,05$ (nível de significância), então rejeita-se a Hipótese Nula, isto é, significa que esta hipótese não prova que não existe associação ou dependência entre a variável número de trabalhadores e a variável produtividade. O mesmo acontece com o $T_{\text{Obs}} = 6,523 \geq T_{60-2;0,05} = 2,000$. Todavia, $\bar{Y}_1$ estimado pertence ao Intervalo de Confiança calculado, logo o $\bar{Y}_1$ é representativo para o nosso modelo. Assim, pode-se afirmar, com 95% de confiança, que existem diferenças significativas na produtividade sempre que se altera o número de trabalhadores. De acordo com o quadro dos COEFFICIENTS, é possível afirmar que para cada variação de uma unidade em «x» (n.º de trabalhadores) a média da produtividade varia cerca de 13,491 quilos.

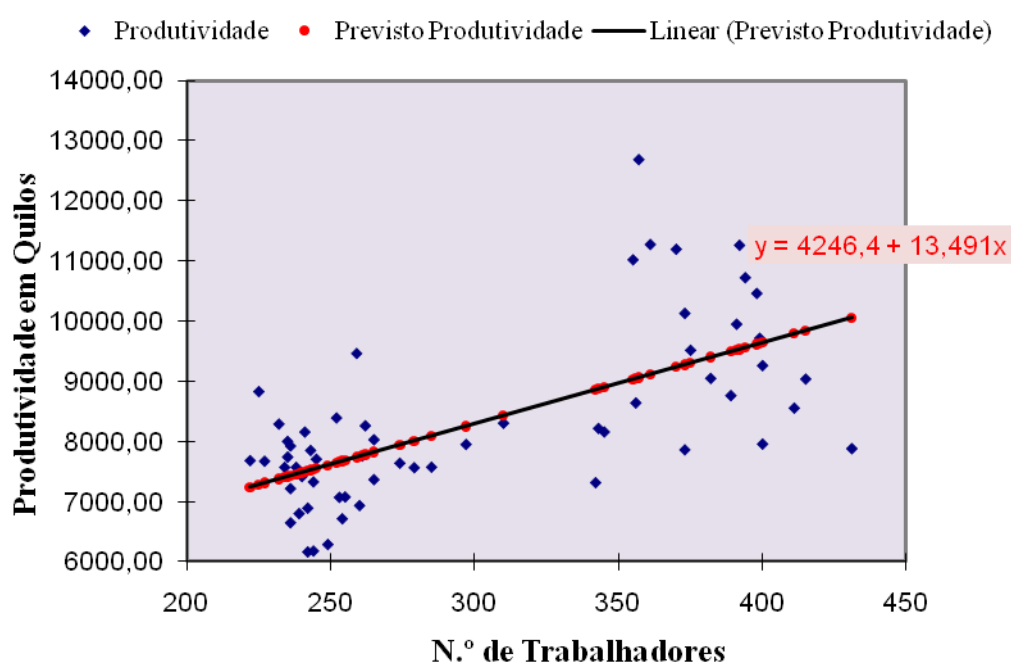
De um modo geral, os resultados traduzidos nos quadros indicam-nos que a equação da regressão linear traduz-se na seguinte expressão:

$$\textbf{Produtividade Prevista } (\bar{Y}_1) = 4246,36 + (13,491x)$$

Os resultados apurados para a produtividade prevista, por trabalhador, encontram-se no **Anexo 2**.

Todavia, apresentamos o gráfico de dispersão com a recta de regressão ajustada aos dados observados e respectiva equação. Para obter o gráfico de dispersão, em SPSS, foram seguidos os seguintes passos: **Graphs, Interactive, Scatterplot**.

Gráfico 4. – PRODUTIVIDADE PREVISTA



Uma impressão imediata do gráfico de dispersão é a existência de uma relação linear positiva entre a produtividade e o número de trabalhadores. A nuvem de pontos encontra-se bastante dispersa, o que faz prever que não existe uma associação forte entre as duas variáveis. De facto, a avaliar pelo coeficiente de determinação que não é muito elevado (0,4231), ou seja, não está muito próximo de 1, estamos perante uma relação linear pouco forte.

Verifica-se que a metodologia do SPSS, estabelece a equação $\bar{Y}_1 = 4246,4 + 13,491x$ para estimar a produtividade média de cada trabalhador. Também, proporciona a melhor recta de regressão ou recta dos mínimos quadrados que ajusta os dados observados, ao passar pelo centro de gravidade da nuvem de pontos. A recta tem declive positivo, sendo o seu valor de

13,49. Logo, indica que, em média, por cada trabalhador a mais, a produtividade total mensal aumenta cerca de 13,491 quilos.

A previsão obtida, com a equação $Y = 4246,4 + 13,491x$, foi a seguinte:

Quadro 6. - **PREVISÃO PARA 6 MESES** (Julho a Dezembro de 2009)

Período de Tempo	Y Observado	Y Previsto
Jul-09	10 716,79	9561,63
Ago-09	11 256,88	9534,65
Set-09	10 456,03	9615,59
Out-09	11 189,47	9237,86
Nov-09	10 123,85	9278,33
Dez-09	12 680,21	9062,48

4.3.2.2 Análise de Resíduos

Aquando da estimação da produtividade, obteve-se uma série de resíduos (ou erros de estimação) que corresponde à diferença entre os valores observados (y) e os valores estimados ($\tilde{Y}_1$), que também está representada no **Anexo 2**.

A análise dos resíduos é realizada observando-se os gráficos das funções de autocorrelação (FAC) e autocorrelação parcial (FACP), que nos permite tirar conclusões sobre o comportamento dos mesmos. A autocorrelação não é mais do que a correlação entre pares de valores observados (em instantes desfasados no tempo) da mesma variável. Para obter a representação gráfica das funções FAC e FACP da série de resíduos, a partir do SPSS, utilizamos as opções **Analyse, Time Series, Autocorrelations**.

Gráfico 5. – RESÍDUOS – AUTOCORRELAÇÃO FAC

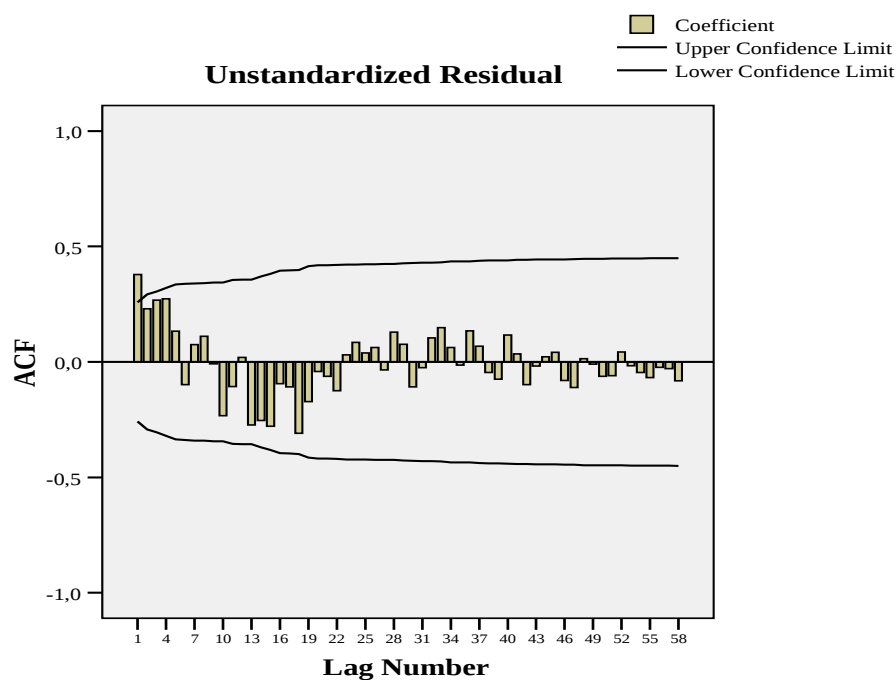
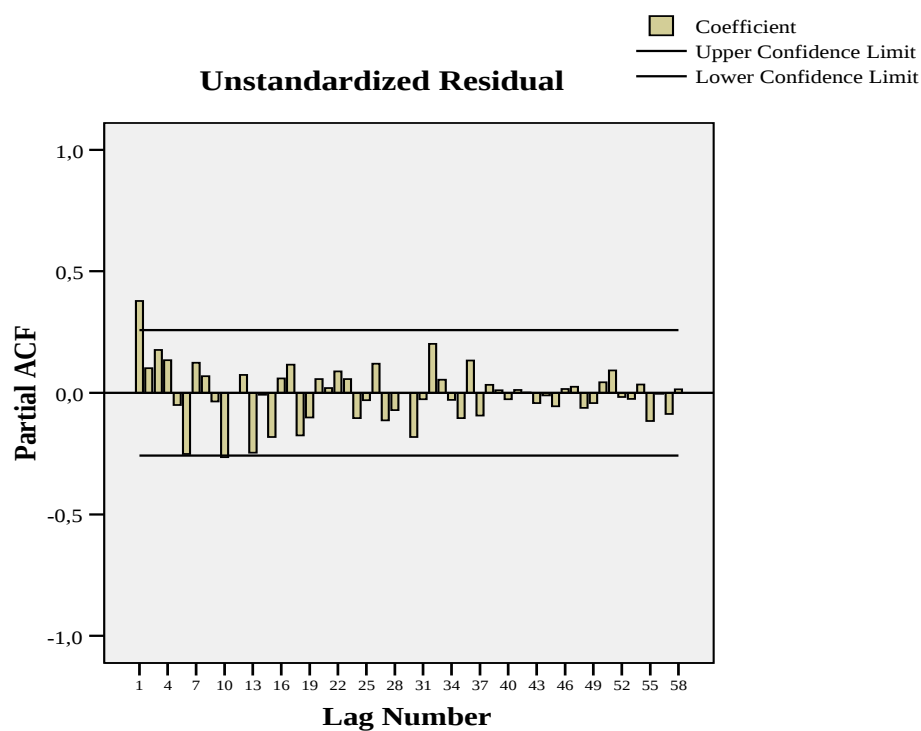


Gráfico 6. – RESÍDUOS – AUTOCORRELAÇÃO FAC



Os Gráficos 5 e 6 ilustram de forma simplificada os desvios entre os valores observados e os estimados. Se o ajustamento dos dados observados fosse perfeito, a série de

resíduos teria valores nulos. Ora tal não acontece, como facilmente se compreende pela distribuição dos valores no gráfico de autocorrelação parcial, onde se constata que um *lag* se encontra fora dos limites de confiança, isto é, fora das bandas de significância (linhas horizontais apresentadas nos gráficos) que correspondem a uma margem de erro de 5%. Existe, portanto, um resíduo muito grande e positivo. Observa-se, também, que os resíduos parecem seguir um padrão decrescente, o que revela a existência de autocorrelação.

Perante o exposto, o modelo de relação linear simples parece não ser o mais adequado para estimar os valores da produtividade, apesar da relação significativa entre produtividade e número de trabalhadores (coeficiente de correlação = 0,6505). Neste caso, existirão outros modelos de previsão que se ajustam bem aos dados. Como o objectivo da nossa investigação não é encontrar o modelo de previsão adequado à série cronológica, mas avaliar a influência da cultura organizacional na produtividade, iremos de seguida apresentar e analisar os resultados do questionário.

4.4 Análise das Respostas Obtidas do Questionário

Para perceber os efeitos da cultura organizacional sobre a produtividade do trabalho recorreremos, também, à recolha de dados através de um questionário (**Anexo 4**) constituído por 31 perguntas e estruturado em duas partes. A primeira parte é constituída por 5 questões, utilizando uma escala nominal, com o objectivo de obter a caracterização sócio-demográfica do inquirido (a idade, o género e as habilitações literárias) e a condição no local de trabalho (a função que ocupa dentro da empresa e o tempo de trabalho na empresa). A segunda parte é composta por 26 questões fechadas de escolha múltipla, das quais 9 estão relacionadas com a orientação da organização, 10 sobre a aprendizagem organizacional e 7 sobre a *performance* operacional. Na expectativa de mostrar a evolução da organização, relativamente à cultura organizacional, separou-se as 26 questões, num intervalo de tempo de 5 anos, nomeadamente 2005 e 2009. Foi utilizada a escala (ordinal) de Likert com 5 níveis, apresentados pela seguinte ordem: 1 - discordo ou discordo totalmente, 2 - concordo pouco ou raramente, 3 - concordo medianamente, 4 - concordo muito ou com frequência e 5 - concordo inteiramente ou sempre.

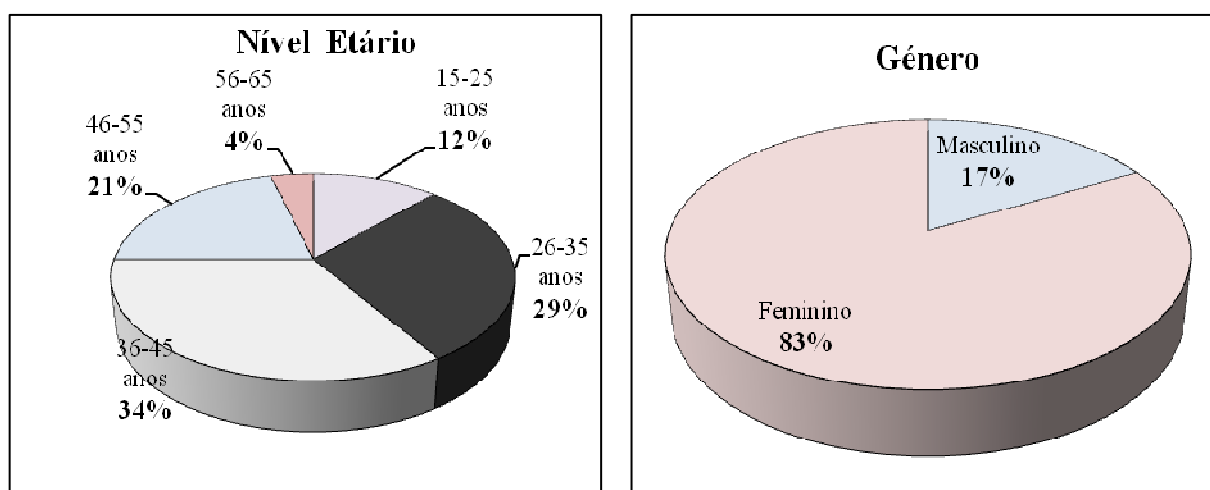
A população-alvo do estudo corresponde a uma amostra de 100 trabalhadores da secção de produção, seleccionados pelas chefias aleatoriamente, a qual representa 10% dos casos do Universo. Para que os indivíduos pudessem compreender melhor o objectivo do questionário e o modo de preenchimento, garantindo a confidencialidade das informações e o anonimato dos participantes, foi-nos solicitado uma Nota Explicativa que consta no **Anexo 3**. O tratamento estatístico foi efectuado recorrendo ao Excel e ao *software* SPSS (versão 15).

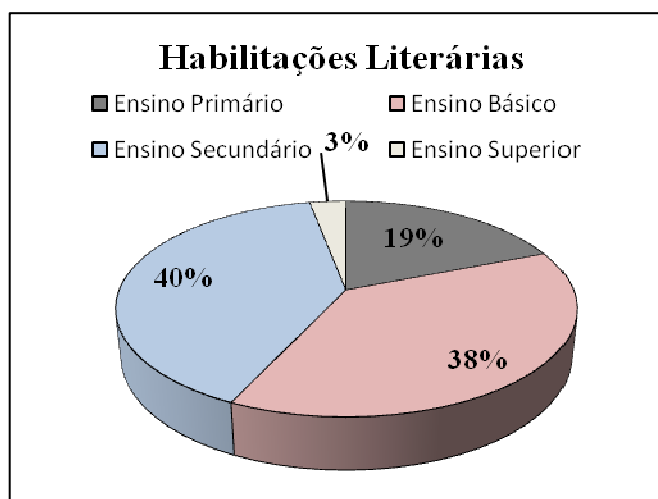
Face ao objectivo do estudo utilizamos a análise descritiva para resumir e apresentar os dados observados através de tabelas e gráficos que facilitam a sua interpretação. Com estes pressupostos obteve-se uma centena de respostas que importa analisar.

4.4.1 Caracterização Sócio-Demográfica dos Inquiridos

A partir das respostas obtidas da parte I do questionário, é possível caracterizar os indivíduos inquiridos quanto ao nível etário, ao género e habilitações literárias, conforme se apresenta no gráfico 7.

Gráfico 7. – NÍVEL ETÁRIO, GÉNERO E HABILITAÇÕES LITERÁRIAS DOS INQUIRIDOS

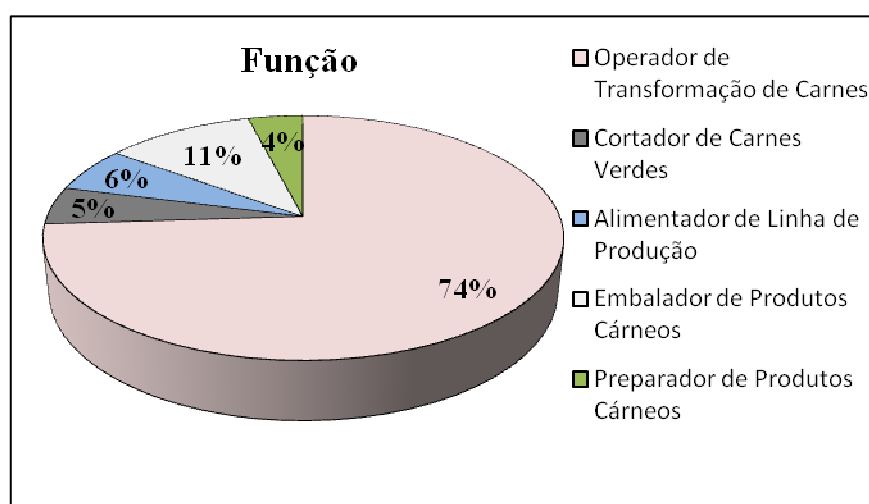


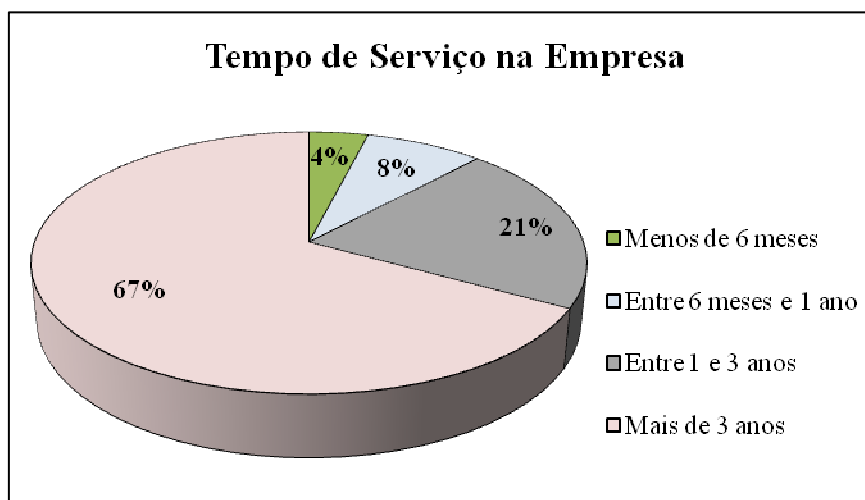


Dos empregados inquiridos 83% são do sexo feminino e os restantes 17% são do sexo masculino. Destes, 34% têm entre 36 e 45 anos, 29% entre 26 e 35 anos, 21% entre 46 e 55 anos, 15% entre 15 e 25 anos e 4% tem mais de 56 anos. O maior número de participantes corresponde ao escalão de idades compreendidas entre os 36 e 45 anos, o que nos permite concluir que a população da CFC é uma população bastante adulta. Os inquiridos têm uma idade média de 38 anos, conforme os dados apresentados no **Anexo 5**.

Relativamente ao nível literário, a maioria dos participantes no inquérito possui o ensino secundário, ou seja, cerca de 40%, 38% têm o ensino básico, 19% contém o ensino primário e 3% são detentores de formação superior.

Gráfico 8. – FUNÇÃO QUE OCUPA E TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA





Quanto às ocupações específicas que os inquiridos ocupam na empresa, 74% exerce funções de operador de transformação de carnes, 11% de embalador de produtos cárneos, 6% de alimentador de linha de produção, 5% de cortador de carnes verdes e apenas 4% exerce funções de preparador de produtos cárneos.

A maioria dos inquiridos está há mais de 3 anos na empresa, com uma representação de 67%, enquanto 21% está entre 1 e 3 anos, 8% entre 6 meses e 1 ano e 4% trabalha na empresa há menos de 6 meses.

4.4.2 Caracterização da Cultura Organizacional

Após a verificação das variáveis que caracterizam os inquiridos, procedemos agora à análise das questões colocadas que caracterizam a cultura organizacional e que permitem aferir qual a importância da mesma para os trabalhadores da CFC, sendo capaz de induzir à eficácia e à eficiência produtiva.

O Quadro 7 corresponde aos valores da média e do desvio-padrão das respostas obtidas junto dos inquiridos, à parte II do questionário, num total de 100 respostas para cada questão.

Quadro 7. - RESULTADOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA CFC

Caracterização da Cultura Organizacional		2005		2009	
		Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão
Q. 1.A	A organização procura novos mercados para os seus produtos/serviços	3,31	0,87	3,82	0,84
Q. 1.B	A organização procura oportunidade no exterior	3,11	1,12	3,63	1,05
Q. 1.C	A organização procura formas de actuar que antecipem o futuro	3,21	1,03	3,93	0,89
Q. 1.D	A organização funciona segundo a «filosofia» de orientação para o cliente	3,66	0,89	4,09	0,92
Q. 1.E	A organização assume uma posição agressiva no combate aos desafios de mercado	3,43	0,97	3,89	1,04
Q. 1.F	A organização investe em projectos de alto risco que prometem grandes retornos	3,13	0,91	3,76	1,01
Q. 1.G	A organização valoriza um compromisso a longo prazo em investir em tecnologias, desenvolvimento e melhoria	3,33	0,90	4,16	0,77
Q. 1.H	Existe elevada pressão sobre os trabalhadores no sentido do alcance dos resultados	3,64	0,89	4,13	1,02
Q. 1.I	O trabalho em equipa é uma actividade essencial na organização	3,92	1,01	4,21	1,09
Q. 2.A	Os valores da organização incluem a formação como chave para a melhoria	3,40	1,01	4,10	0,87
Q. 2.B	A capacidade que a organização tem em aprender é a chave para a sua vantagem competitiva	2,66	0,85	4,07	0,74
Q. 2.C	A adesão às regras é mais importante do que as ideias inovadoras	3,12	0,85	3,48	0,99
Q. 2.D	Na organização, as regras abrangem todas as áreas	3,63	1,06	3,87	1,04
Q. 2.E	Na organização, encorajam-se novas ideias sobre a forma de organizar o trabalho	3,16	1,02	4,02	0,89
Q. 2.F	Todos os operadores têm uma visão global dos objectivos, valores e missão da empresa	2,95	0,97	3,38	1,10
Q. 2.G	É política da organização manter vivas as lições aprendidas do passado	3,30	1,08	3,64	1,02
Q. 2.H	Existe incentivo a trocas de funções entre os colaboradores forçando-os a aprender e a desenvolver novas capacidades e partilhar as existentes	3,13	1,11	3,53	1,26
Q. 2.I	Em geral, a informação é partilhada com todos os colaboradores da organização	3,20	1,19	3,62	1,11
Q. 2.J	A aprendizagem contínua faz parte da cultura da organização	3,45	1,07	4,10	0,82
Q. 3.A	Na organização tenta-se fomentar elevados níveis de desempenho junto dos trabalhadores	3,33	0,85	3,77	0,86
Q. 3.B	Em geral, os operadores recebem incentivos monetários e não monetários como recompensa pelo seu desempenho	2,24	1,05	2,52	1,29
Q. 3.C	Os operadores recebem elogios sobre o trabalho executado	2,92	1,17	3,20	1,17

Q. 3.D	Os operadores prestam atenção à eficiência e custos de produção, focando-se na eliminação ou redução dos custos	2,89	0,92	3,41	0,96
Q. 3.E	Os operadores manifestam um claro espírito de qualidade, focando-se em fornecer produtos e serviços de qualidade	3,27	0,93	3,84	0,85
Q. 3.F	Quando surgem problemas, recusam-se sugestões que não estejam de acordo com os usos e costumes estabelecidos na organização	3,03	1,09	3,18	1,11
Q. 3.G	A cultura organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na organização que não estão previstos em qualquer regra) favorece a produtividade dos operadores	2,92	1,07	3,55	0,98
Valor Médio Percentual		3,21	1,00	3,73	0,99

LEGENDA:

Q. 1.A a Q. 1.I - Orientação da Organização

Q. 2.A a Q. 2.J - Aprendizagem Organizacional

Q. 3.A a Q. 3.G - Performance Operacional

De acordo com o quadro o valor médio das respostas foi de 3,21, numa escala de 1 a 5, no ano de 2005, e 3,73, no ano de 2009. Os desvios-padrão médios reais variam de 1 em 2005 e 0,99 em 2009. Em relação à **orientação da organização**, em 2005, a média mais alta foi atribuída à questão *O trabalho em equipa é uma actividade essencial na organização*, com 3,92, seguindo-se a questão *A organização funciona segundo a «filosofia» de orientação para o cliente*, com uma média de respostas de 3,66. A questão *A organização procura oportunidade no exterior*, destacou-se com o valor médio mais baixo, de 3,11.

No ano de 2009, a questão que obteve maior média foi a mesma do ano de 2005, ou seja, *O trabalho em equipa é uma actividade essencial na organização*, com 4,21. Neste ano, a segunda questão com a média mais alta, de 4,16, foi *A organização valoriza um compromisso a longo prazo em investir em tecnologias, desenvolvimento e melhoria*. Aquela que obteve a média mais baixa apenas com 3,63, tal como em 2005, foi a questão *A organização procura oportunidade no exterior*.

No que se refere à **aprendizagem organizacional**, a questão *Na organização, as regras abrangem todas as áreas*, em 2005, obteve a média mais elevada de 3,63. Em seguida foi a questão *A aprendizagem contínua faz parte da cultura da organização*, com 3,45. Onde se visualiza a média mais baixa, de 2,66, é na questão *A capacidade que a organização tem em aprender é a chave para a sua vantagem competitiva*. Enquanto, em 2009, a questão *A aprendizagem contínua faz parte da cultura da organização* passou para a questão com a média mais alta de 4,10, mas, analogamente, a questão *Os valores da organização incluem a formação como chave para a melhoria*, obteve a mesma média. A questão que apresenta a

segunda média mais alta é *A capacidade que a organização tem em aprender é a chave para a sua vantagem competitiva*, com 4,07. Curiosamente, podemos visualizar a média mais baixa na questão *Todos os operadores têm uma visão global dos objectivos, valores e missão da empresa*, com apenas 3,38.

Nas questões efectuadas sobre a **performance operacional**, aquela que obteve um valor médio mais elevado, de 3,33, em 2005, foi *Na organização tenta-se fomentar elevados níveis de desempenho junto dos trabalhadores*, seguida da questão *Os operadores manifestam um claro espírito de qualidade, focando-se em fornecer produtos e serviços de qualidade*, com 3,27 de média. Observa-se que em 2009, com uma média de 3,84, a questão *Os operadores manifestam um claro espírito de qualidade, focando-se em fornecer produtos e serviços de qualidade* foi a mais elevada. *Na organização tenta-se fomentar elevados níveis de desempenho junto dos trabalhadores*, ficou em segundo, com uma média de 3,77. A questão que ocupa a terceira posição, com a média de 3,55, é *A cultura organizacional (tradições, práticas e costumes adoptados na organização que não estão previstos em qualquer regra) favorece a produtividade dos operadores*, alterando da quarta posição, em 2005.

No que diz respeito aos máximos e aos mínimos das respostas verifica-se que são os mesmos em todas as questões colocadas, sendo 5 o máximo e 1 o mínimo. De referir que são os dois extremos possíveis na escala de respostas adoptada. Poder-se-á observar de seguida, no Quadro 8, a percentagem de respostas obtidas em cada nível e por questão.

Quadro 8. - RESPOSTAS OBTIDAS DOS COLABORADORES DA CFC

	Discordo ou discordo totalmente		Concordo pouco ou raramente		Concordo medianamente		Concordo muito ou com frequência		Concordo inteiramente ou sempre	
	2005	2009	2005	2009	2005	2009	2005	2009	2005	2009
Q. 1.A		1%	17%	5%	45%	25%	28%	49%	10%	20%
Q. 1.B	11%	6%	15%	6%	36%	26%	28%	43%	10%	19%
Q. 1.C	9%	2%	8%	2%	46%	25%	27%	43%	10%	28%
Q. 1.D	1%	1%	7%	6%	35%	14%	39%	41%	18%	18%
Q. 1.E	5%	4%	8%	6%	38%	18%	37%	41%	12%	31%
Q. 1.F	5%	3%	16%	8%	45%	24%	29%	40%	5%	25%
Q. 1.G	3%	1%	12%	2%	42%	11%	35%	52%	8%	34%
Q. 1.H	2%	2%	8%	6%	28%	16%	48%	29%	14%	47%
Q. 1.I	4%	5%	5%	3%	16%	12%	45%	26%	30%	54%
Q. 2.A	4%	2%	11%	1%	42%	18%	27%	43%	16%	36%
Q. 2.B	8%	-	35%	2%	40%	18%	17%	51%	-	29%
Q. 2.C	4%	5%	14%	9%	53%	32%	24%	41%	5%	13%
Q. 2.D	1%	2%	17%	11%	24%	16%	34%	40%	24%	31%
Q. 2.E	10%	1%	9%	5%	42%	18%	33%	43%	6%	33%
Q. 2.F	8%	4%	21%	20%	44%	27%	22%	32%	5%	17%
Q. 2.G	5%	4%	18%	9%	34%	25%	28%	43%	15%	19%
Q. 2.H	13%	13%	11%	4%	32%	24%	38%	35%	6%	24%
Q. 2.I	9%	6%	19%	6%	32%	34%	23%	28%	17%	26%
Q. 2.J	6%	-	11%	3%	31%	20%	36%	41%	16%	36%
Q. 3.A	-	1%	15%	8%	47%	21%	28%	53%	10%	17%
Q. 3.B	30%	30%	29%	19%	31%	30%	7%	11%	3%	10%
Q. 3.C	11%	10%	29%	18%	28%	26%	21%	34%	11%	12%
Q. 3.D	6%	2%	25%	17%	48%	30%	16%	40%	5%	11%
Q. 3.E	4%		12%	7%	46%	24%	29%	47%	9%	22%
Q. 3.F	13%	12%	12%	10%	41%	34%	27%	36%	7%	8%
Q. 3.G	14%	4%	14%	8%	44%	33%	22%	39%	6%	16%
Média Percentual	7%	5%	15%	8%	38%	23%	29%	39%	11%	25%

LEGENDA:

- Q. 1.A - A organização procura novos mercados para os seus produtos/serviços;
 Q. 1.B - A organização procura oportunidade no exterior;
 Q. 1.C - A organização procura formas de actuar que antecipem o futuro;
 Q. 1.D - A organização funciona segundo a «filosofia» de orientação para o cliente;
 Q. 1.E - A organização assume uma posição agressiva no combate aos desafios de mercado;
 Q. 1.F - A organização investe em projectos de alto risco que prometem grandes retornos;

- Q. 1.G - A organização valoriza um compromisso a longo prazo em investir em tecnologias, desenvolvimento e melhoria;
- Q. 1.H - Existe elevada pressão sobre os trabalhadores no sentido do alcance dos resultados;
- Q. 1.I - O trabalho em equipa é uma actividade essencial na organização;
- Q. 2.A - Os valores da organização incluem a formação como chave para a melhoria;
- Q. 2.B - A capacidade que a organização tem em aprender é a chave para a sua vantagem competitiva;
- Q. 2.C - A adesão às regras é mais importante do que as ideias inovadoras;
- Q. 2.D - Na organização, as regras abrangem todas as áreas;
- Q. 2.E - Na organização, encorajam-se novas ideias sobre a forma de organizar o trabalho;
- Q. 2.F - Todos os operadores têm uma visão global dos objectivos, valores e missão da empresa;
- Q. 2.G - É política da organização manter vivas as lições aprendidas do passado;
- Q. 2.H - Existe incentivo a trocas de funções entre os colaboradores forçando-os a aprender e a desenvolver novas capacidades e partilhar as existentes;
- Q. 2.I - Em geral, a informação é partilhada com todos os colaboradores da organização;
- Q. 2.J - A aprendizagem contínua faz parte da cultura da organização;
- Q. 3.A - Na organização tenta-se fomentar elevados níveis de desempenho junto dos trabalhadores;
- Q. 3.B - Em geral, os operadores recebem incentivos monetários e não monetários como recompensa pelo seu desempenho;
- Q. 3.C - Os operadores recebem elogios sobre o trabalho executado;
- Q. 3.D - Os operadores prestam atenção à eficiência e custos de produção, focando-se na eliminação ou redução dos custos;
- Q. 3.E - Os operadores manifestam um claro espírito de qualidade, focando-se em fornecer produtos e serviços de qualidade;
- Q. 3.F - Quando surgem problemas, recusam-se sugestões que não estejam de acordo com os usos e costumes estabelecidos na organização;
- Q. 3.G - A cultura organizacional (tradições, práticas e costumes adoptados na organização que não estão previstos em qualquer regra) favorece a produtividade dos operadores.

Da análise do Quadro 8, que corresponde às respostas dadas pelos 100 inquiridos, conclui-se que o nível de escala que tem maior frequência em 2005, é o concordo medianamente, com 38% das respostas. Em 2009, 39% dos inquiridos consideram concordar muito ou com frequência com as questões colocadas. Logo, houve uma evolução do nível da escala o que significa que a cultura organizacional ganhou alguma importância.

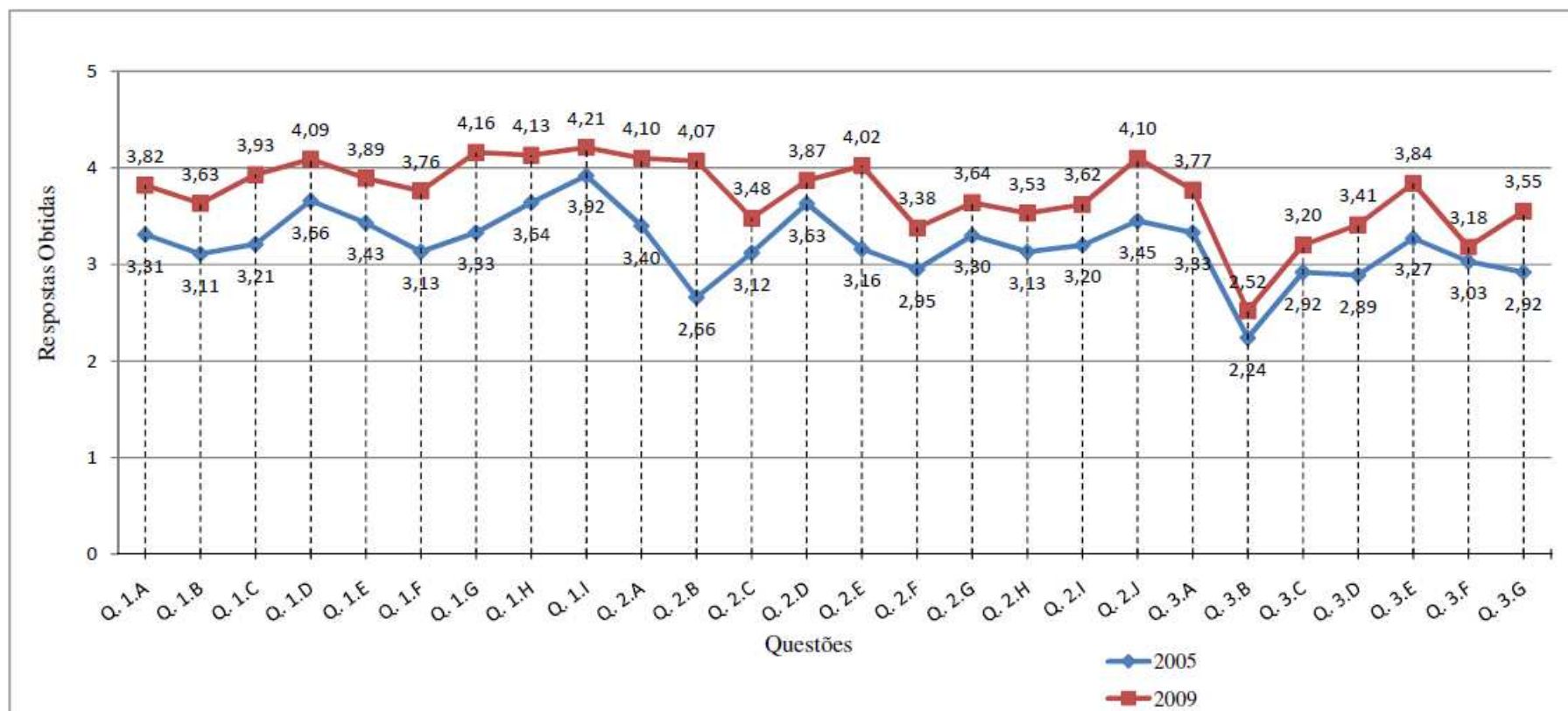
Analisando os níveis da escala concordo muito ou com frequência e concordo inteiramente ou sempre, verifica-se que para o ano 2005, a opinião dos inquiridos divide-se entre os **21%** (16%+5%) e os **75%** (45%+30%), sendo a percentagem mais elevada para a questão (Q. 1.I) *O trabalho em equipa é uma actividade essencial na organização*, e a mais baixa para a questão (Q. 3.D) *Os operadores prestam atenção à eficiência e custos de produção, focando-se na eliminação ou redução dos custos*. A excepção é a questão (Q. 3.B) *Em geral, os operadores recebem incentivos monetários e não monetários como recompensa pelo seu desempenho*, com 10% (7%+3%), e a questão (Q. 2.B) *A capacidade que a organização tem em aprender é a chave para a sua vantagem competitiva*, com 17% (17%+0%).

Relativamente ao ano 2009 observa-se que para os níveis da escala concordo muito ou com frequência e concordo inteiramente ou sempre, apresentados nas duas últimas colunas, a percentagem varia entre **44%** (36%+8%) e **86%** (52%+34%). A percentagem mais alta corresponde à questão (Q. 1.G) *A organização valoriza um compromisso a longo prazo em investir em tecnologias, desenvolvimento e melhoria* e a mais baixa à questão (Q. 3.F) *Quando surgem problemas, recusam-se sugestões que não estejam de acordo com os usos e costumes estabelecidos na organização*. Neste ano, tal como em 2005, a exceção é a questão (Q. 3.B) *Em geral, os operadores recebem incentivos monetários e não monetários como recompensa pelo seu desempenho*.

Para comparar as respostas dadas pelos inquiridos sobre a cultura organizacional, no ano 2005 e 2009, sugerimos a análise do Gráfico 9. O mesmo ilustra que o valor médio das respostas para cada questão é mais elevado no ano 2009. Significa que houve uma evolução da importância da cultura que, com o passar do tempo, passou a ser reconhecida como uma mais-valia para a organização.

A diferença mais elevada entre os valores médios da caracterização da cultura organizacional, em 2005 e 2009, regista-se nomeadamente na aprendizagem organizacional, na questão (Q. 2.B) *A capacidade que a organização tem em aprender é a chave para a sua vantagem competitiva*, que obteve um valor médio de 2,66, em 2005, e 4,07, em 2009. Também a questão (Q. 2.A) *Os valores da organização incluem a formação como chave para a melhoria*, mostra uma diferença nos valores médios, assim, no ano de 2005 o valor era de 3,40 e em 2009 de 4,10. Não obstante, na *performance* operacional, a questão (Q. 3.G) *A cultura organizacional (tradições, práticas e costumes adoptados na organização que não estão previstos em qualquer regra) favorece a produtividade dos operadores*, apresenta a terceira maior diferença de valores médios, com 2,92, em 2005, e 3,55, em 2009. É precisamente neste conjunto de questões que se regista a diferença mais reduzida, nomeadamente, na questão (Q. 3.B) *Em geral, os operadores recebem incentivos monetários e não monetários como recompensa pelo seu desempenho*, com um valor médio de 2,24, em 2005, e 2,52, em 2009.

Gráfico 9. – COMPARAÇÃO DAS RESPOSTAS OBTIDAS DOS INQUIRIDOS DO ANO 2005 E 2009



Após o término dos estudos quantitativo e qualitativo que compõem o presente estudo de caso torna-se fundamental fazer uma retrospectiva dos pontos principais focados ao longo dos mesmos.

Do estudo quantitativo, a primeira constatação que podemos retirar consiste na observação de uma tendência evolutiva da produtividade do trabalho da CFC de 2005 a 2009, quer analisando as medidas de tendência central ou não central quer medindo a relação da quantidade produzida de todos os produtos pelo número de trabalhadores e/ou pelo número de horas trabalhadas para gerar esses produtos. Depois, dando ênfase apenas a um desses índices de produtividade do trabalho – o que mede a relação entre a produção e o número de trabalhadores – verifica-se que os dados obtidos se correlacionam com o número de pessoas que exercem actividades na secção de produção.

No estudo de natureza qualitativa, onde se procurou explorar o desenvolvimento da cultura organizacional nos últimos cinco anos da empresa CFC, usando a metodologia de inquérito por questionário, verifica-se que os resultados apurados apresentam alguma evidência de influência da cultura organizacional relativamente à produtividade da mão-de-obra. O trabalho em equipa, a formação, as regras, a aprendizagem contínua, o espírito de qualidade, o investimento em tecnologias, são alguns exemplos de práticas organizacionais que caracterizam a cultura da empresa. Conforme as informações obtidas nas questões (Q. 1.D) *A organização funciona segundo a «filosofia» de orientação para o cliente* e (Q. 1.G) *A organização valoriza um compromisso a longo prazo em investir em tecnologias, desenvolvimento e melhoria*, a CFC tem uma orientação cultural virada para as tecnologias e para os seus clientes. A propósito da aprendizagem é possível tirar algumas conclusões, sobretudo, que a CFC *valoriza a formação como chave para a melhoria* (Q. 2.A) e que, *a aprendizagem contínua faz parte da cultura da organização* (Q. 2.J). A questão Q. 2.H indica, também, que *existe incentivo a trocas de funções entre os colaboradores forçando-os a aprender e a desenvolver novas capacidades e partilhar as existentes*. Portanto, a empresa considera prestigiante a criatividade que vem de dentro. Quanto à *performance* operacional, os *operadores manifestam um claro espírito de qualidade, focando-se em fornecer produtos e serviços de qualidade* (Q. 3.E) e *prestam atenção à eficiência e custos de produção, focando-se na eliminação ou redução dos custos* (Q. 3.D). Isto significa que, tanto os

operadores como a própria empresa interessam-se pela perspectiva de fabricar os mesmos produtos usando menos recursos e a menor custo, ao mesmo tempo que aumentam a qualidade.

Os dois estudos possibilitaram a análise de toda a informação recolhida no sentido de responder aos objectivos propostos. No entanto, não foi possível conjugar os resultados obtidos para provar a existência de uma relação causal da cultura organizacional na produtividade do trabalho. Por isso, os resultados não permitem confirmar que as variáveis em estudo, cultura organizacional e produtividade, estão relacionadas.

CONCLUSÃO GERAL

O presente estudo, denota algumas limitações práticas na correlação dos resultados uma vez que se utilizou metodologias diferentes para a análise dos dados. Na produtividade utilizou-se análises estatísticas de natureza quantitativa e na cultura organizacional análises de natureza qualitativa. Embora estes sejam os métodos mais utilizados para a análise dos dados recolhidos no âmbito da gestão e das ciências sociais, a sua utilização levantou problemas de medição. A própria natureza das variáveis do tema carece deste tipo de métodos. Todavia, a ausência de prática por parte do investigador, com este tipo de metodologias, pode ter facilitado o surgimento de limitações, nomeadamente na interpretação da informação recolhida ao valorizar ou desvalorizar determinados aspectos. Outra limitação que se coloca no estudo é o facto de estar circunscrito à realidade vivenciada numa única organização. Além de que, por ser o primeiro trabalho de investigação que trata a cultura organizacional relacionando-a com a produtividade, não se pode comparar com outros anteriores. Perante este conjunto de limitações considera-se que o objectivo geral do estudo não foi alcançado plenamente. No entanto, espera-se que os resultados do seu desenvolvimento possam contribuir para futuras investigações.

Apesar de o estudo ter sido bastante reflectido e projectado com ponderação, procurando cumprir os procedimentos recomendados pela literatura especializada, teve-se sempre em conta que a questão inicial – se a cultura organizacional influencia ou não a produtividade dos trabalhadores – poderia não obter uma resposta definitiva, porque mexe com variáveis complexas. Assim, é claro que não era a nossa pretensão conseguir um enquadramento definitivo para o problema da relação causal da cultura organizacional na produtividade da mão-de-obra, apesar do esforço.

Ainda que não se tenha conseguido, na prática, relacionar cultura e produtividade, procurou-se explorar o tema, quer com base na bibliografia consultada quer pelo estudo de caso. Desta forma, para viabilizar o entendimento entre as duas áreas diferentes do conhecimento que fazem parte do tema, a sociologia e a gestão, pretendeu-se compreender, através da literatura, os desafios que as organizações têm enfrentado de modo a sobreviverem num ambiente em constante mudança e fortemente competitivo. Vimos que a força desse ambiente obrigou as organizações a um esforço considerável para se modernizarem. Ficou subjacente que esse esforço não se reduziu à introdução de novas tecnologias, implicou também a adopção de estratégias de inovação, qualidade e de produtividade. Todas essas estratégias produzem bons resultados se as organizações recorrerem à aplicação de técnicas de

gestão que visem um ambiente organizacional participativo, criativo, responsável, flexível e de aprendizagem e, sob o efeito de uma cultura organizacional onde reine a cooperação, a confiança, a comunicação e o trabalho em grupo.

A pesquisa realizada sobre as técnicas de gestão mostrou que a maioria assenta em sistemas automatizados de produção que consistem em reduzir custos e tempo, aumentar a diversidade de produtos e melhorar a qualidade, ao mesmo tempo que põem em causa o factor humano. É o mesmo que dizer que as máquinas substituem cada vez mais as pessoas. Mas, são um dos factores que explicam o crescimento da produtividade das empresas. A propósito de produtividade constatou-se que é um conceito que goza de diferentes perspectivas. Ao nível da gestão, a investigação empírica permitiu obter o índice de produtividade do trabalho pela combinação da quantidade e da qualidade dos meios técnicos utilizados (produção) e da capacidade profissional do factor humano (número de trabalhadores e horas trabalhadas). A observação dos resultados mostra que a produtividade teve tendência para crescer durante os cinco anos de análise. Apresentando, também, uma sazonalidade a partir dos meses de Verão até ao Natal.

O tratamento estatístico das medidas de relação linear demonstrou haver correlação entre os resultados apurados no índice de produtividade do trabalho e o número de trabalhadores. Esta relação reforça a ideia de que as organizações devem investir no desenvolvimento dos recursos humanos capazes de explorar as novas potencialidades tecnológicas e de se adaptarem rapidamente às mudanças, não apenas na melhoria dos processos de produção. Pois é através do conjunto dos factores humanos e técnicos que se consegue melhorar e aumentar a produtividade. Também a cultura organizacional influencia a produtividade num sentido positivo, segundo um esquema comparativo, em grande medida baseado em reflexões teóricas de investigadores, a empresas japonesas e americanas. Para que tal aconteça, a cultura deve considerar um conjunto de factores capazes de intensificar o desempenho dos trabalhadores: qualidade, inovação, formação, iniciativa, autonomia, informação, participação, decisão e cooperação. No entanto, continua ainda incerto até que ponto a cultura organizacional será suficiente para influenciar a produtividade dos trabalhadores.

Não se conhecer a validade científica da matéria veio reforçar a necessidade de investigar a relação dos dois termos. A segunda parte da investigação empírica visou compreender, em particular, o tipo de cultura existente na empresa de estudo. Foram então

realizados questionários. A informação obtida revelou haver na empresa uma cultura que privilegia o trabalho de grupo, a formação, a aprendizagem contínua, os valores, padrões e maneiras de trabalhar respeitando as regras impostas. Não obstante, os trabalhadores centram-se nos objectivos da empresa: aumentar a produtividade, reduzir custos e tempo e em oferecer produtos e serviços com qualidade. A empresa está orientada para o cliente. Por esta razão, a organização tenta fomentar elevados níveis de desempenho junto dos trabalhadores. Outro aspecto importante é o factor técnico, pois a empresa investe em tecnologias para se desenvolver e melhorar, o que explica, em parte, o aumento da produtividade durante o período de 2005 a 2009.

Na análise da comparação do ano 2005 e 2009, à semelhança da produtividade, concluiu-se que a importância da cultura organizacional aumentou. Houve também uma crescente evidência de que a aprendizagem organizacional é um dos factores que mais contribuiu para o aumento da importância da cultura na organização.

De uma maneira geral, os resultados anunciam que a cultura organizacional influencia a produtividade do trabalho, uma vez que a maioria demonstrou valores médios superiores ao ponto médio da escala de avaliação das respostas. Esta realidade pode estar associada ao facto da cultura, como característica organizacional positiva, se constituir como um instrumento desencadeador da mudança aliado a um desenvolvimento do desempenho positivo dos trabalhadores e, tornando-se uma forma inovadora para as organizações resolverem e enfrentarem de modo positivo e generativo situações complexas e ambíguas que possam surgir. Assim sendo, os resultados obtidos nos estudos quantitativo e qualitativo não confirmam total e explicitamente a influência da cultura organizacional na produtividade, mas apresentam alguns traços que conduzem a esse entendimento.

Para concluir, foi referido anteriormente que o estudo visava contribuir para outras investigações nesta área. Nesse sentido, em função do nível de compreensão atingido, parece pertinente que futuras investigações considerem a produtividade do trabalho comparando a produção separada de cada produto e a respectiva proporção de mão-de-obra, que não pode ser feita neste trabalho por não dispormos de elementos distintos da empresa em estudo. Seria igualmente pertinente explorar a correlação entre a produtividade e outras variáveis como por exemplo os salários, uma vez que estes são, por diversas vezes, percebidos como motivação para o aumento da produtividade.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografia Principal

- ALMEIDA, Maria do Céu e ALBUQUERQUE, Fábio de - *A Adopção pela Primeira Vez do Novo Normativo (SNC)*. 1.ª Edição, Lisboa, Chaves Ferreira Publicações, 2009.
- ALDRICH, Howard E. - “Incommensurable Paradigms? Vital Signs from Three Perspectives”. In REED, Michael and HUGHES, Michael (Eds.), *Rethinking Organization: New Directions in Organization Theory and Analysis*. London, Sage Publications, 1992.
- BALDRIDGE, J. Victor - *Power and conflict in the university: Research in the Sociology of Complex Organizations*. New York, John Wiley and Sons, 1971.
- BERG, P. O. - “Organizational Change as a Symbolic Transformation Process”. In FROST, P. J., MOORE, F. L, LOUIS, M. R., LUNDBERG, C. C. e MARTIN, J. (Eds.), *Organizational Culture*. Beverly Hills, Sage Publications, 1985.
- BILHIM, João Abreu de Faria - *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas Editora, 2004.
- BURRELL, Gibson e MORGAN, Gareth - *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London, Heinemann Educational Books, 1979.
- CAETANO, António, VALA, Jorge - *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. 2.ª Edição, Lisboa, Editora RH, 2002, Cap. V.
- CÂMARA, Pedro B. da, GUERRA, Paulo Balreira e RODRIGUES, Joaquim Vicente - *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa, Editora Dom Quixote, 2007.
- CAMERON, Kim S. - *Strategies for Successful Organizational Downsizing*. Human Resource Management Journal, New York, John Wiley and Sons, 1994, Vol. 33, N.º 2, pp. 189-211.

- CAMP, Robert - *Benchmarking. O Caminho da Qualidade Total*. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1993.
- CARVALHO, José Eduardo - *O que é produtividade*. 2.ª Edição, Lisboa, Quimera, 2007.
- CASTELLS, Manuel - *Mudança Tecnológica, reestruturação económica e a nova divisão espacial do trabalho*. São Paulo, Sociedade e Território, n.º 3, 1985, pp. 112-121.
- CHAMPY, James e HAMMER, Michael - *Reengenharia. Revolucionando a Empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto - *Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1999.
- COX, Taylor - *The multicultural organization*. Michigan, The Academy of Management Executive, 1991, Vol. 5, Cap. II, pp. 34-47.
- CROZIER, Michel e FRIEDBERG, Erhard - *L'Acteur et le Système*. Paris, Editions du Seuil, 1977.
- DANDRIDGE, Thomas C., MITROFF, Ian e JOYCE, William F. - *Organizational Symbolism: A Topic to Expand Organizational Analysis*. Pennsylvania, Academy of Management Review, 1980, Vol. 5, Cap. I, pp. 77-82.
- FERREIRA, J. M. Carvalho, NEVES, José, NUNES, Paulo de Abreu e CAETANO, António - *Psicossociologia das Organizações*. Alfragide, McGraw Hill, 1996.
- FREIRE, Adriano - *Inovação - Novos Produtos, Serviços e Negócios para Portugal*. Lisboa, Verbo, 2000.
- GANHÃO, Fernando Nogueira - *A qualidade total*. Lisboa, Cedintec, 1991.
- GEERTZ, Clifford - *The interpretation of Culture*. New York, Basic Books, 1973.

- GEROY, Gary D., WRIGHT, Phillip C. e ANDERSON, Joan - *Strategic Performance Empowerment Model. Empowerment in Organizations Journal*, 1998, Vol. 6, N.º 2, p. 15 e pp. 57-65.
- GIOIA, Dennis A. e PITRE, Evelyn - *Multiparadigm perspectives on theory building. Academy of Management Review*, 1990, pp. 584-602.
- GOMES, Duarte - *Cultura Organizacional: Comunicação e identidade*. Coimbra, Quarteto Editora, 2000.
- HAY, Edward J. - *A Descoberta do Just-In-Time. Implementação de Novas Estratégias de Fabrico*. Lisboa, Tradução: Monitor - Projectos e Edições, Lda., 1998.
- HILL, Manuela Magalhães e HILL, Andrew - *Investigação por Questionário*. 2.ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo, 2008.
- HOFSTED, Geert - *Culturas e Organizações - Compreender a nossa programação mental*. Lisboa, Tradução: FIDALGO, António, 1.ª Edição, Edições Sílabo, 2003.
- HORTON, Paul Burleigh e HUNT, Chester Leibert - *Sociology*. São Paulo, McGraw Hill, 1980.
- KARLOF, Bengt e OSTBLOM, Svante - *Benchmarking. Um Marco para a Excelência em Qualidade e Produtividade*. Lisboa, Dom Quixote, 1996.
- KENDRICK, John W. e CREAMER, Daniel - *Measuring Company Productivity*. The Conference Board Studies in Business Economics, n.º 89, 1965.
- KOVÁCS, Ilona, HOSS, Dietrich, GUSTAVSEN, Bjorn, KULPINSKA, Jolanta, MAURICE, Marc, WOOD, Stephen, KALLEBERG, Ragnvald, JONES, Bryn MATEUS, Augusto e MONIZ, António Brandão - *Sistemas flexíveis de produção e reorganização do trabalho*. Lisboa, CESO I&D / PEDIP, 1992.
- KOVÁCS, Ilona - *Reestruturação empresarial e emprego*. Florianópolis, Perspectiva, 2003, Vol. 21, N.º 2, pp. 467-494.

- KOVÁCS, Ilona - “Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho”. In *Sociologia, Problemas e Práticas*, n.º 52, 2006, pp. 41-65.
- KUHN, Thomas Samuel - *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago, 2.ª Edição, University Chicago Press, 1970.
- KUHN, Thomas Samuel - *A Estrutura das Revoluções Científicas*. São Paulo, Tradução: BOEIRA, Beatriz Vianna e Nelson, 6.ª Edição, Editora Perspectiva, 2001.
- LOBOS, Júlio - *Qualidade através das pessoas*. São Paulo, J. Lobos, 1991, p. 14.
- LOPES, Albino e RETO, Luís - *Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura*. Economia e Negócios, Lisboa, Edições Sílabo, 1990.
- LOUIS, Meryl R. - “Organizations as Culture-Bearing Milieux”. In PONDY, L., FROST, P., MORGAN, Gareth e DANDRIDGE, Thomas (Eds.), *Organizational Symbolism*. Greenwich, Jai Press, 1983, pp. 39-54.
- MARTIN, Joanne e SIEHL, C. - *Organizational Culture and Counterculture: An Unesay Symbiosis*. Organ. Dyn., 1983, pp. 52-64.
- MARTIN, Joanne - *Organizational Culture*. In FROST, Peter J., MOORE, F.L., LOUIS, Meryl R., LUNDBERG, C. C. e MARTIN, J. (Eds.), Beverly Hills, Sage Publications, 1985.
- MATA, José - *Economia da Empresa*. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 2000.
- MORGAN, Gareth - *Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory*. Administrative Science Quarterly, 1980, pp. 605-622.
- MORGAN, Gareth - *Images of Organization*. London, Sage Publications, 1986.
- MAROCO, João e BISPO, Regina - *Estatística Aplicada às Ciências Sociais*. 1.ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo, 2003.

- NEVES, Pedro Miguel e RODRIGUES, Cláudia Perdigão - *Responsabilidade Social das Organizações. Situação nas Empresas Portuguesas*. Lisboa, APSIOT, 2003.
- OBENG, Eddie e CRAINER, Stuart - “*Reengenharia Empresarial – Como recriar uma empresa pensando nas necessidades dos clientes, proprietários, empregados e fornecedores*”. Mem Martins, Cetop, 1996.
- OHNO, Taiichi - *Toyota production system*. Productivity Press, United Kingdom, Cambridge, 1982.
- OUCHI, William - *Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge*. Reading: Addison-Wesley, 1981.
- PEREIRA, Carlos Alberto Caiano e FRANCO, Victor Domingos Seabra - *Contabilidade Analítica*. Porto, Editora Rei dos Livros, 1994, pp. 84-85.
- PETERS, Thomas e WATERMAN, Robert - *In Search of Excellence: Lessons from American’s Best-Run Companies*. New York, Warner Books Edition, 1982.
- PFEFFER, Jeffrey - *A competitividade através dos recursos humanos*. In Executive Digest, Janeiro, 1995.
- PIMENTEL, Duarte - *Sobre a Cultura de Empresa: Contributos para a clarificação de um conceito*. Lisboa, 1988.
- PINTO, Pedro de Lemos - *Introdução à Economia*. 4.^a Edição, Porto, ASA Editores, 2003.
- RAMANANTSOA, Bernard e REITTER, Roland - *Pouvoir Politique. Au delà de la culture de l’entreprise*. Paris, McGraw Hill, 1985.
- RAMANANTSOA, Bernard e REITTER, Roland, DUSSAUGE, J. e LEMATTRE - *Identité. In Strategor: stratégie, structure, décision, identité*. Paris, InterEditions, 1988.

- REED, Michael - *Teorização Organizacional: Um Campo Historicamente Contestado*. In CLEGG, Steward; HARDY, Cynthia e NORD, Walter (Eds.), São Paulo, Atlas, Handbook de Estudos Organizacionais, 1996.
- RODRIGUES, Ricardo Fabrício - *Organizações, Mudança e Capacidade de Gestão*. Lisboa, Escolar Editora, 1998.
- ROTHERY, Brian - *ISO 9000*. São Paulo, Makron Books, 1993, p. 13.
- SAINSAULIEU, Renaud e SEGRESTIN, Denis - “Vers une théorie sociologique de l’entreprise”. In *Sociologie du Travail*, Paris, 1986.
- SAINSAULIEU, Renaud e SEGRESTIN, Denis - “Para uma teoria sociológica da empresa”. In *Sociologia – Problemas e Práticas*, n.º 3, 1987, pp. 199-215.
- SAINSAULIEU, Renaud - *Sociologie de l’Organisation et de l’Entreprise*. Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1987.
- SAINSAULIEU, Renaud - *Sociologia da Empresa: Organização, Cultura e Desenvolvimento*. Tradução: Instituto Piaget, Lisboa, Coleção Sociedade e Organizações, 1997.
- SAMUELSON, Paul Anthony e NORDHAUS, William - *Economia*. 18.^a Edição, Lisboa, MacGraw Hill, 2005.
- SANTOS, Mário Cardoso dos - “Problemas relacionados com a noção de Produtividade”. In *Análise Social*. Revista do Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa, 1966, Vol. IV, Cap. XV, pp. 521-537.
- SCHEIN, Edgar - *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. Sloan Management Review, Vol. 25, Cap. II, 1984.
- SCHEIN, Edgar - *Organizational Culture and Leadership*. 2.^a Edição, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1992.

- SCHÖN, Donald Alan - "Generative Metaphor: A Perspective on Problem-Setting in Social policy". In Andrew Ortony (Ed.), *Metaphor and Thought*. Cambridge, Cambridge University Press, 1979, pp. 255-283.
- SEGRESTIN, Denis - *Le phénomène corporatiste : essai sur l'avenir des systèmes professionnels fermés en France*. Paris, Fayard, 1985.
- SEGRESTIN, Denis - *Sociologie de l'entreprise*. Paris, A. Colin, 1992.
- SMIRCICH, Linda - "Concepts of Culture and Organizational Analysis". In *Administrative Science Quarterly*. London, Cornell University, 1983.
- SUMANTH, John David - *Total Productivity Management. A systemic and quantitative approach to compete in quality, price and time*. Florida, CRC Press LLC, 1998.
- WEHMEIER, Sally - *The Oxford Advanced Learner's Dictionary*. Oxford University Press, Oxford, 1995.
- VAL, Manuela Pardo del, LLOYD, Bruce - *Measuring Empowerment*. United Kingdom, Leadership and Organization Development Journal, 2003, Vol. 24, N.º 2, pp. 102-108.
- VAN MAANEN, J. e BARLEY, S. R. - "Cultural organization Fragments of a theory". In FROST, P. J., MOORE, F. L., LOUIS, Meryl R., LUNDBERG, C. C. e MARTIN, J. (Eds.), *Organizational Culture*, Sage Publications. Beverly Hills, 1985, pp. 31-54.
- WOLTON, Dominique - *Pensar a comunicação*. Lisboa, Difel, 1999.
- WOMACK, James, JONES, Daniel e ROOS, Daniel - *A máquina que mudou o mundo*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1992.

Bibliografia Complementar

- BEIRNE, Martin - *Empowerment and Innovation. Managers, Principles and Reflective Practice*. England, Edward Elgar Publishing, 2006.
- ECO, Humberto - *Como se faz uma tese*. São Paulo, Perspectiva, 1999.
- FERREIRA, Ademir António, REIS, Ana Carla Fonseca e PEREIRA, Maria Isabel - *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias. Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas*. São Paulo, Pioneira, 2006.
- MARTINS, Maria Eugénia Graça e CERVEIRA, Alexandre Gomes - *Introdução às Probabilidades e à Estatística*. 1.^a Edição, Lisboa, Universidade Aberta, 1999.
- MORIOU, Stéphane - *O Empowerment; 10 Instrumentos Chave da Gestão*. Biblioteca de Economia e Empresa, Publicações Dom Quixote, 1999.
- NEVES, José Gonçalves das - *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa, RH Editora, 2000.
- PEREIRA, Maria Isabel, FERREIRA, Ademir Antonio e REIS, Ana Carla Fonseca - *Gestão Empresarial: De Taylor aos nossos dias*. 1.^a Edição, São Paulo, Pioneira, 2001.
- PESTANA, Maria Helena e GAGEIRO, João - *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS*. Lisboa, Edições Sílabo, 2000.
- PESTANA, Maria Helena e GAGEIRO, João - *Descobrendo a Regressão: Com a Complementaridade do SPSS*. Lisboa, Edições Sílabo, 2005.
- PINHO, Manuel António - *Produtividade. O calcanhar de Aquiles da economia portuguesa*. Lisboa, Economia Pura, 2002.

REIS, Elizabeth - *Estatística Descritiva*. Lisboa, Edições Sílabo, 1996.

THÉVENET, Maurice - *Cultura de Empresa: Auditoria e Mudança*. Lisboa, Monitor, 1997.

Internet

Comissão Europeia.

http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26034_pt.htm; acedido em 20-11-2009.

Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico [OCDE].
http://www.oecd.org/pages/0,3417,en_36734052_36761863_1_1_1_1_1,00.html; acedido em 12-12-2009.

ANEXOS

Anexo 1 – Série Temporal da CFC para o Cálculo da Produtividade do Trabalho

	Produção Total em kg	N.º de Trabalhadores	N.º de Horas de Trabalho
31-01-2005	1 623 750,77	239	28 405,28
28-02-2005	1 490 044,21	242	25 203,50
31-03-2005	1 769 885,71	234	27 321,05
30-04-2005	1 703 897,23	222	26 005,80
31-05-2005	1 567 441,16	236	28 452,55
30-06-2005	1 778 435,63	240	28 798,68
31-07-2005	1 817 677,55	235	34 451,45
31-08-2005	1 921 635,8	232	30 885,40
30-09-2005	1 783 896,13	240	32 458,62
31-10-2005	1 803 148,26	255	34 785,85
30-11-2005	1 801 353,26	260	35 123,15
31-12-2005	1 886 371,09	245	36 289,28
31-01-2006	1 563 989,92	249	29 201,27
28-02-2006	1 506 010,78	244	27 281,13
31-03-2006	1 868 724,65	236	29 890,00
30-04-2006	1 740 165,25	227	27 887,65
31-05-2006	1 800 105,29	238	31 313,33
30-06-2006	1 701 572,66	236	29 871,22
31-07-2006	1 878 823,65	235	29 194,41
31-08-2006	1 985 140,16	225	31 080,06
30-09-2006	1 786 403,29	244	30 881,66
31-10-2006	1 704 007,37	254	34 122,64
30-11-2006	1 787 406,26	253	35 146,99
31-12-2006	1 906 182,78	243	37 274,53
31-01-2007	1 666 277,37	242	30 819,25
28-02-2007	1 964 259,91	241	28 042,77
31-03-2007	2 112 984,32	252	31 876,93
30-04-2007	1 950 439,33	265	31 734,35
31-05-2007	2 023 645,22	261	34 212,18
30-06-2007	2 162 971,69	262	32 709,00
31-07-2007	2 126 017,81	265	33 594,10
31-08-2007	2 449 379,45	259	36 492,03
30-09-2007	2 091 323,70	274	34 899,06
31-10-2007	2 108 636,99	279	39 948,14
30-11-2007	2 156 500,21	285	40 541,82

31-12-2007	2 359 723,62	297	42 154,61
31-01-2008	2 572 292,31	310	37 036,12
29-02-2008	2 499 673,04	342	36 529,42
31-03-2008	2 816 181,97	343	38 171,05
30-04-2008	2 812 585,18	345	40 483,33
31-05-2008	3 073 854,85	356	42 820,64
30-06-2008	2 929 794,07	373	44 710,09
31-07-2008	3 454 223,93	382	50 094,32
31-08-2008	3 887 835,21	391	53 354,83
30-09-2008	3 180 224,63	400	55 533,99
31-10-2008	3 513 394,67	411	62 201,05
30-11-2008	3 394 099,13	431	59 163,58
31-12-2008	3 747 678,45	415	64 098,66
31-01-2009	3 874 418,31	399	48 538,33
28-02-2009	3 406 209,60	389	42 339,39
31-03-2009	3 566 283,34	375	44 376,62
30-04-2009	4 068 116,06	361	44 317,49
31-05-2009	3 910 029,05	355	43 807,98
30-06-2009	3 702 258,97	400	51 187,12
31-07-2009	4 222 413,35	394	53 730,87
31-08-2009	4 412 696,11	392	53 538,58
30-09-2009	4 161 501,03	398	55 531,92
31-10-2009	4 140 105,51	370	55 528,54
30-11-2009	3 776 196,59	373	52 348,88
31-12-2009	4 526 836,02	357	60 146,53

Fonte: CFC, S.A., 2010

Anexo 2 – Resultado da Produtividade do Trabalho Prevista e Residual da CFC

OBS	Trabalhadores (xi)	Produtividade (yi)	Produtividade Prevista ($\hat{Y}_i$)	Resíduos ($\hat{U}_i$)	Resíduos ²	(xi - μ) ²
1	239	6793,94	7470,60	-676,66	457 871,39	3737,28
2	242	6157,21	7511,07	-1353,86	1 832 943,25	3379,48
3	234	7563,61	7403,15	160,47	25 750,17	4373,62
4	222	7675,21	7241,26	433,95	188 315,71	6104,82
5	236	6641,70	7430,13	-788,43	621 616,81	4113,08
6	240	7410,15	7484,09	-73,94	5467,17	3616,02
7	235	7734,80	7416,64	318,16	101 227,05	4242,35
8	232	8282,91	7376,16	906,75	822 192,73	4642,15
9	240	7432,90	7484,09	-51,19	2620,23	3616,02
10	255	7071,17	7686,45	-615,28	378 565,92	2037,02
11	260	6928,28	7753,90	-825,62	681 644,50	1610,68
12	245	7699,47	7551,54	147,93	21 884,00	3039,68
13	249	6281,08	7605,50	-1324,42	1 754 087,12	2614,62
14	244	6172,18	7538,05	-1365,88	1 865 616,05	3150,95
15	236	7918,32	7430,13	488,20	238 337,45	4113,08
16	227	7665,93	7308,71	357,21	127 602,11	5348,48
17	238	7563,47	7457,11	106,36	11 312,43	3860,55
18	236	7210,05	7430,13	-220,07	48 432,12	4113,08
19	235	7994,99	7416,64	578,36	334 498,16	4242,35
20	225	8822,85	7281,73	1541,11	2 375 033,57	5645,02
21	244	7321,32	7538,05	-216,73	46 970,13	3150,95
22	254	6708,69	7672,96	-964,27	929 808,51	2128,28
23	253	7064,85	7659,47	-594,62	353 571,53	2221,55
24	243	7844,37	7524,56	319,81	102 280,50	3264,22
25	242	6885,44	7511,07	-625,63	391 408,08	3379,48
26	241	8150,46	7497,58	652,88	426 248,07	3496,75
27	252	8384,86	7645,98	738,88	545 948,47	2316,82
28	265	7360,15	7821,35	-461,20	212 708,82	1234,35
29	261	7753,43	7767,39	-13,96	194,88	1531,42
30	262	8255,62	7780,88	474,74	225 374,89	1454,15
31	265	8022,71	7821,35	201,36	40 544,49	1234,35
32	259	9457,06	7740,41	1716,65	2 946 903,11	1691,95
33	274	7632,57	7942,77	-310,20	96 223,19	682,95
34	279	7557,84	8010,22	-452,38	204 648,45	446,62
35	285	7566,67	8091,16	-524,50	275 095,36	229,02
36	297	7945,20	8253,05	-307,85	94 772,71	9,82
37	310	8297,72	8428,43	-130,71	17 084,83	97,35
38	342	7308,99	8860,12	-1551,14	2 406 027,93	1752,82

39	343	8210,44	8873,61	-663,17	439 795,24	1837,55
40	345	8152,42	8900,59	-748,17	559 764,20	2013,02
41	356	8634,42	9048,99	-414,57	171 865,67	3121,08
42	373	7854,68	9278,33	-1423,65	2 026 790,30	5309,55
43	382	9042,47	9399,74	-357,27	127 644,30	6702,15
44	391	9943,31	9521,16	422,15	178 213,42	8256,75
45	400	7950,56	9642,57	-1692,01	2 862 906,17	9973,35
46	411	8548,41	9790,97	-1242,56	1 543 966,23	12 291,42
47	431	7874,94	10 060,78	-2185,84	4 777 899,05	17 126,08
48	415	9030,55	9844,93	-814,38	663 217,31	13 194,35
49	399	9710,32	9629,08	81,24	6599,62	9774,62
50	389	8756,32	9494,18	-737,86	544 430,43	7897,28
51	375	9510,09	9305,31	204,78	41 934,11	5605,02
52	361	11 269,02	9116,44	2152,58	4 633 584,76	3704,75
53	355	11 014,17	9035,50	1978,67	3 915 120,27	3010,35
54	400	9255,65	9642,57	-386,93	149 712,20	9973,35
55	394	10 716,79	9561,63	1155,15	1 334 381,49	8810,95
56	392	11 256,88	9534,65	1722,23	2 966 069,49	8439,48
57	398	10 456,03	9615,59	840,44	706 339,00	9577,88
58	370	11 189,47	9237,86	1951,62	3 808 806,20	4881,35
59	373	10 123,85	9278,33	845,52	714 907,12	5309,55
60	357	12 680,21	9062,48	3617,73	13 087 983,55	3233,82

Somatório

66 472 762,03

267 966,88

$$\text{Var.}(S^2) = \Sigma \hat{U}i^2 / n-2$$

1 146 082,10

$$\text{Var.}(\tilde{Y}_1) = S^2 / \Sigma (xi - \mu)^2$$

4,276954316

Anexo 3 – Nota Explicativa

Nota Explicativa

O presente questionário insere-se num projecto de investigação científica, de âmbito académico, cujo objectivo consiste em estudar a cultura da empresa da qual fazem parte.

Entende-se por cultura os valores, os costumes, as regras, as normas, os símbolos e os comportamentos habituais que foram aprendidos e agora são partilhados por todos no interior da empresa.

Ao responder a este questionário está a contribuir para melhorar o conhecimento e compreensão da cultura implementada na vossa empresa.

O questionário é anónimo e os dados recolhidos são tratados confidencialmente.

Leia estas instruções, com atenção, antes de começar:

Apresentamos uma série de perguntas que corresponde à **ideia que tem da empresa**. Como era vista em 2005 e em 2009.

Responda:

1. «Discordo Totalmente»
2. «Concordo Pouco»
3. «Concordo Medianamente»
4. «Concordo Muito»
5. «Concordo Inteiramente»

Procure **responder a todas as questões** colocando **uma cruz (x)** no respectivo quadrado. Assim, por exemplo, se escolher responder 5. «Concordo Inteiramente» no ano 2005 e 1. «Discordo Totalmente» no ano de 2009, só tem que colocar uma cruz no quadrado que corresponde ao 5 (2005) e ao 1 (2009):

2005		2009
1		1
2		2
3		3
4		4
5		5
□	1. Orientação da Organização	□
□	A. A organização procura novos mercados para os seus	□
□	produtos/serviços	□
□		□
□		□

A mesma questão serve para os dois anos, por isso tem que preencher a coluna do ano de 2005 e a coluna do ano de 2009.

Quando terminar de preencher todo o questionário, por favor, entregue ao responsável pelos Recursos Humanos. **Obrigado pela sua ajuda e disponibilidade!**

Anexo 4 – Questionário aos Empregados da Secção de Produção da CFC

INTRODUÇÃO

O presente questionário destina-se exclusivamente a recolher dados para fins académicos, cujo objectivo consiste em estudar a cultura da organização, analisando a evolução da empresa nos últimos 5 anos. Para o efeito o questionário tem duas colunas, uma referente a 2005 e outra a 2009.

Este questionário é anónimo e confidencial. A recolha de dados e o seu tratamento será global, evitando assim qualquer tipo de análise individual, garantindo por isso a sua confidencialidade. Por favor responda a todas as questões.

As perguntas seguintes são de escolha múltipla, pelo que deverá responder a uma e apenas uma das opções.

Questionário

I Caracterização do Inquirido

1. Idade _____
2. Sexo: M ☐ F ☐
3. Habilitações Literárias
 - Ensino Primário ☐
 - Ensino Básico ☐
 - Ensino Secundário ☐
 - Ensino Superior ☐
4. Qual a função que ocupa na empresa ? _____
5. Há quanto tempo trabalha na empresa ?
 - Menos de 6 meses ☐
 - Entre 6 meses e 1 ano ☐
 - Entre 1 e 3 anos ☐
 - Mais de 3 anos ☐

II Caracterização da Cultura Organizacional

Neste grupo de questões, pretende-se que o inquirido responda, para cada um dos pontos, usando uma escala de 1 a 5 com a seguinte legenda:

1. Discordo / discordo totalmente
2. Concordo Pouco / raramente
3. Concordo medianamente
4. Concordo Muito / com frequência
5. Concordo Inteiramente / sempre

2005					1. Orientação da Organização	2009				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐	A. A organização procura novos mercados para os seus produtos/serviços	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	B. A organização procura oportunidade no exterior	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	C. A organização procura formas de actuar que antecipem o futuro	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	D. A organização funciona segundo a «filosofia» de orientação para o cliente	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	E. A organização assume uma posição agressiva no combate aos desafios de mercado	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	F. A organização investe em projectos de alto risco que prometem grandes retornos	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	G. A organização valoriza um compromisso a longo prazo em investir em tecnologias, desenvolvimento e melhoria	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	H. Existe elevada pressão sobre os trabalhadores no sentido do alcance dos resultados	☐	☐	☐	☐	☐

2005					2. Aprendizagem Organizacional	2009				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐	A. Os valores da organização incluem a formação como chave para a melhoria	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	B. A capacidade que a organização tem em aprender é a chave para a sua vantagem competitiva	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	C. A adesão às regras é mais importante do que as ideias inovadoras	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	D. Na organização, as regras abrangem todas as áreas	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	E. Na organização, encorajam-se novas ideias sobre a forma de organizar o trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	F. Todos os operadores têm uma visão global dos objectivos, valores e missão da empresa	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	G. É política da organização manter vivas as lições aprendidas do passado	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	H. Existe incentivo a trocas de funções entre os colaboradores forçando-os a aprender e a desenvolver novas capacidades e partilhar as existentes	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	I. O trabalho em equipa é uma actividade essencial na organização	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	J. Em geral, a informação é partilhada com todos os colaboradores da organização	☐	☐	☐	☐	☐

2005					3. Performance Operacional	2009				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐	A. Na organização tenta-se fomentar elevados níveis de desempenho junto dos trabalhadores	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	B. Em geral, os operadores recebem incentivos monetários como recompensa pelo seu desempenho	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	C. Os operadores prestam atenção à eficiência e custos de produção, focando-se na eliminação ou redução dos custos	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	D. Os operadores manifestam um claro espírito de qualidade, focando-se em fornecer produtos e serviços de qualidade	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	E. A cultura organizacional (tradições, práticas e costumes adoptados na organização que não estão previstos em qualquer regra) favorece a produtividade dos operadores	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐	F. A aprendizagem contínua faz parte da cultura da organização	☐	☐	☐	☐	☐

Obrigado pela sua ajuda e disponibilidade.

Anexo 5 – Caracterização dos Inquiridos

Idade x_i	N.º Pessoas f_i	$f_i x_i$	Nível Etário		Habilitações Literárias	
19	1	19	15-25 anos	12	Ensino Primário	19
21	2	42	26-35 anos	29	Ensino Básico	38
23	1	23	36-45 anos	34	Ensino Secundário	40
24	4	96	46-55 anos	21	Ensino Superior	3
25	4	100	56-65 anos	4		
26	4	104				
27	2	54				
28	4	112				
30	3	90				
31	1	31				
32	2	64				
33	4	132				
34	4	136				
35	5	175				
36	6	216				
37	2	74				
38	1	38				
39	1	39				
40	3	120				
41	4	164				
42	4	168				
43	6	258				
44	3	132				
45	4	180				
46	4	184				
47	3	141				
48	3	144				
49	2	98				
50	3	150				
51	1	51				

Sexo	
Masculino	17
Feminino	83

Função	
Operador de Transformação de Carnes	74
Cortador de Carnes Verdes	5
Alimentador de Linha de Produção	6
Embalador de Produtos Cárneos	11
Preparador de Produtos Cárneos	4

Tempo na Empresa	
Menos de 6 meses	4
Entre 6 meses e 1 ano	8
Entre 1 e 3 anos	21
Mais de 3 anos	67

52	2	104
53	1	53
54	2	108
56	1	56
58	1	58
59	2	118
Total	100	3832

Idade Média	38
--------------------	-----------